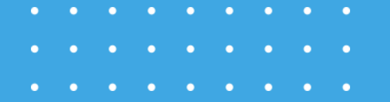
Étude AgileBuyer - CNA



Tendances et Priorités des Départements Achats en 2024 :
Inquiétants Cartels, Made In France en berne et Dépendance Chinoise remise en cause

Les chiffres inédits sur les défis 2024





15ème édition







1 Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer

Ces dernières années, les directions achats ont su faire face à de nombreuses crises successives (Covid, guerre en Ukraine, inflation, etc.) qui ont impacté leurs approvisionnements et redéfini leurs relations fournisseurs. Acheteurs comme fournisseurs ont été pris dans la tourmente des tensions sur la supply-chain, des menaces de ruptures d'approvisionnement au regard du contexte géopolitique et sanitaire. Avec un seul mot d'ordre : assurer la survie de son entreprise.

En 2024, les relations entre fournisseurs et directions achats vont affronter de nouvelles complexités. Jusqu'où ces relations acheteurs-fournisseurs vont-elles évoluer ? Les fournisseurs pratiquent-ils encore l'inflation opportuniste ? Assiste-t-on à des ententes illicites entre fournisseurs pour déstabiliser et tromper les directions achats ? Les ruptures d'approvisionnements et les délais de livraison sont-ils toujours une priorité pour les directions achats ?

L'année 2024 marque-t-elle également un retour en force des savings ? Comment les directions achats vont-elles s'y prendre pour réaliser de nouvelles économies ? Vont-elles devoir trouver de nouvelles sources de sourcing ou au contraire vont-elles tenter de sortir de la dépendance de certains pays comme la Chine afin de continuer à sécuriser leurs achats ?
Vous trouverez dans cette étude les réponses à l'ensemble de ces questions avec un panorama complet par secteur d'activité des priorités stratégiques des achats en 2024.
Je remercie le Conseil National des Achats et leur président Jean-Luc Baras pour la qualité de nos échanges. Je suis heureux, cette année encore, de cette fructueuse collaboration avec le CNA et avec un comité scientifique de haut vol.

Olivier Wajnsztok est Directeur associé fondateur d'AgileBuyer et auteur de deux ouvrages sur les achats : « Achats (Manager ses achats et ses fournisseurs - Optimiser la qualité, les couts et les délais - Négocier, sécuriser et innover) » - paru chez Eyrolles Learning en octobre 2021 et « Stratégie Achats, L'essentiel des bonnes pratiques » paru aux Editions Eyrolles en 2014





2 Introduction par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats



Plus que jamais les équipes du CNA se réunissent, travaillent ensemble, sont sur le front de l'actualité, engagées dans un travail collectif sur les grands enjeux de transformation des entreprises. Impliquées dans les régions, au sein des HA lab, véritables laboratoires sur la décarbonation des Achats, sur la gestion des risques, des ressources humaines, dans le cercle des Achats Publics... L'ensemble de la communauté Achat est fortement investie dans les activités transverses du CNA.
L'étude « Les tendances et les priorités des départements achats" est l'une des publications annuelles les plus attendues et les plus complètes dans le domaine des Achats.

Or elle ne pourrait exister sans l'implication d'une profession, qui à l'image de son comité scientifique, apporte toute son expertise afin de consolider cet état des lieux annuel de la fonction Achats, sur ses objectifs et ses priorités et qui contribuera à la mutation de nos supply-chains et une prise de responsabilité indispensable sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

Le CNA a choisi depuis de nombreuses années de s'associer pour cette enquête à un partenaire de premier plan dans notre domaine. AgileBuyer, porté par les convictions de son Directeur Associé Olivier Wajnsztok, est un élément fédérateur de notre communauté, et il était naturel pour le CNA d'y associer le réseau de ses adhérents.

Merci à AgileBuyer et Olivier Wajnsztok pour ce partenariat !

Les conclusions de cette étude seront partagées et commentées lors de divers évènements du CNA début 2024.

Jean-Luc Baras est le Président du CNA et le Directeur des Achats du Groupe Eiffage.







Sommaire

1 Introduction par Olivier Wajnsztok, Directeur Associé d'AgileBuyer 2
2 Introduction par Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats 3
3 Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude 5
4 Executive Summary 6
5 Inquiétantes ententes illicites et situations de monopoles chez les fournisseurs 7
6 La dépendance chinoise remise en cause 12
7 Augmentation des objectifs de réduction de coûts 14
8 Baisse de l'intérêt pour l'achat du Made In France 18
9 Des relations fournisseurs toujours déséquilibrées malgré une légère baisse de l'inflation 22
10 Des risques fournisseurs qui persistent 30
11 La relocalisation pour faire face aux risques géopolitiques 37
12 Une accélération des achats responsables 39
13 Une digitalisation qui n'explore pas encore tout le potentiel de l'IA 48
14 Une vision RH des équipes achats 51
15 Méthodologie 58
16 A propos des auteurs 60
17 Remerciements 60





3 Présentation et rôle du Comité scientifique de l'étude

Le Comité scientifique est constitué de 11 personnalités des Achats, dont l'ensemble des compétences et connaissances apporte une expertise supplémentaire à l'étude « Les priorités des Départements Achats ». Comme lors de chaque édition, ses membres participent pleinement aux travaux de recherche, d'échanges et de publication autour de l'étude. Ils proposent notamment un certain nombre d'orientations, selon l'évolution des problématiques Achats qu'ils peuvent rencontrer au quotidien, mais également en fonction des sujets qui font l'actualité du métier.

<u>Composition du Comité scientifique</u> :

Florence Baiget : Directrice achats de Veolia



Yasser Balawi : Directeur achats de Soodial



Jean-Luc Baras : Président du CNA et CPO de Eiffage



Jean Bouverot : Responsable du service achats du ministère de l'Intérieur



Laurence Laroche : Directrice achats du groupe La Poste



Dominique Lebigot : Directeur achats de LVMH Wines & Spirits



Corinne Loreaux : Directrice achats de la Société du Grand Paris

Evelyne Martinez : Directrice achats de Mersen



Coline Pont : Directrice achats d'Axa



Séréna Salamé : Directrice achats de Legrand



Marc Sauvage : Directeur général adjoint de la Région Ile-de-France



Olivier Wajnsztok : Directeur associé chez AgileBuyer







4 Executive Summary

Les priorités des Départements Achats en 2024 et les chiffres-clés à retenir sont :

- **Ententes illicites et situations de monopoles chez les fournisseurs (page 7)**

56% des directions achats pensent faire face à des situations d'entente illicite (ou cartel) entre leurs fournisseurs d'une même famille d'achats. C'est un poison silencieux. Et **67% des directions achats ont fait face à des situations de monopole en 2023.** C'est une valeur haute.

- **La dépendance chinoise remise en cause (page 12)**

Les directions Achats en 2024 veulent sortir de la dépendance de la Chine. **Pour plus de la moitié des directions achats interrogées (51%), réduire sa dépendance à la Chine est un axe stratégique en 2024.**

- **Augmentation des objectifs de réduction des coûts (page 14)**

La réduction des coûts redevient une priorité en 2024 pour 77% des directions achats. La négociation est l'arme numéro 1 pour 59% d'entre elles, mais des leviers intelligents sont également cités comme l'ajustement des spécifications ou la prise en compte du TCO.

- **Une baisse de l'intérêt pour l'achat du Made In France (page 18)**

L'intérêt pour les Achats Made In France en B-to-B recule. Pourquoi ? Pour des raisons de coût, de contrainte mais surtout car **l'intérêt avait été dopé par les besoins de sécurisation d'approvisionnement lors des pics de crises.**

- **Des relations fournisseurs toujours déséquilibrées (page 22)**

Comme en 2023, 85% des directions achats subiront des relations déséquilibrées avec leurs fournisseurs en 2024. Un déséquilibre qui se traduit essentiellement par l'augmentation des prix et une inflation dite opportuniste de la part des fournisseurs.

- **Une baisse des pénuries et de la tension sur les approvisionnements (page 27)**

Selon 37% des directions achats les pénuries vont diminuer en 2024. Et seulement 49% (contre 71% en 2023) anticipent ou rencontrent déjà des difficultés de livraisons avec leurs fournisseurs stratégiques.

- **Des risques fournisseurs qui persistent (page 30)**

En 2024, plus que jamais, 77% des directions achats auront des objectifs en matière de gestion des risques fournisseurs. **Et 70% des directions achats pensent que les crises géopolitiques vont impacter leur stratégie achats en 2024.** Parmi les autres risques évoqués, celui des défaillances fournisseurs est le plus cité.

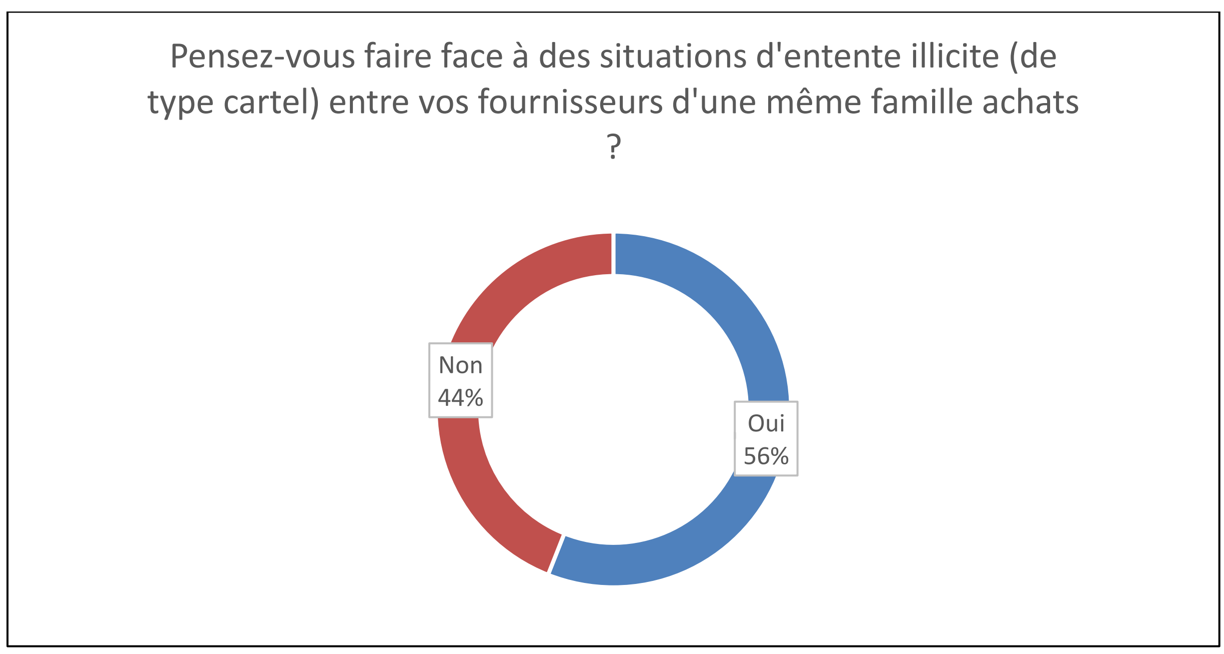
- **Une accélération des achats responsables (page 39)**

En 2024, 78% des directions achats auront des objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE. Et 73% d'entre elles seront engagées dans une réduction de l'empreinte carbone.





5 Inquiétantes ententes illicites et situations de monopoles chez les fournisseurs



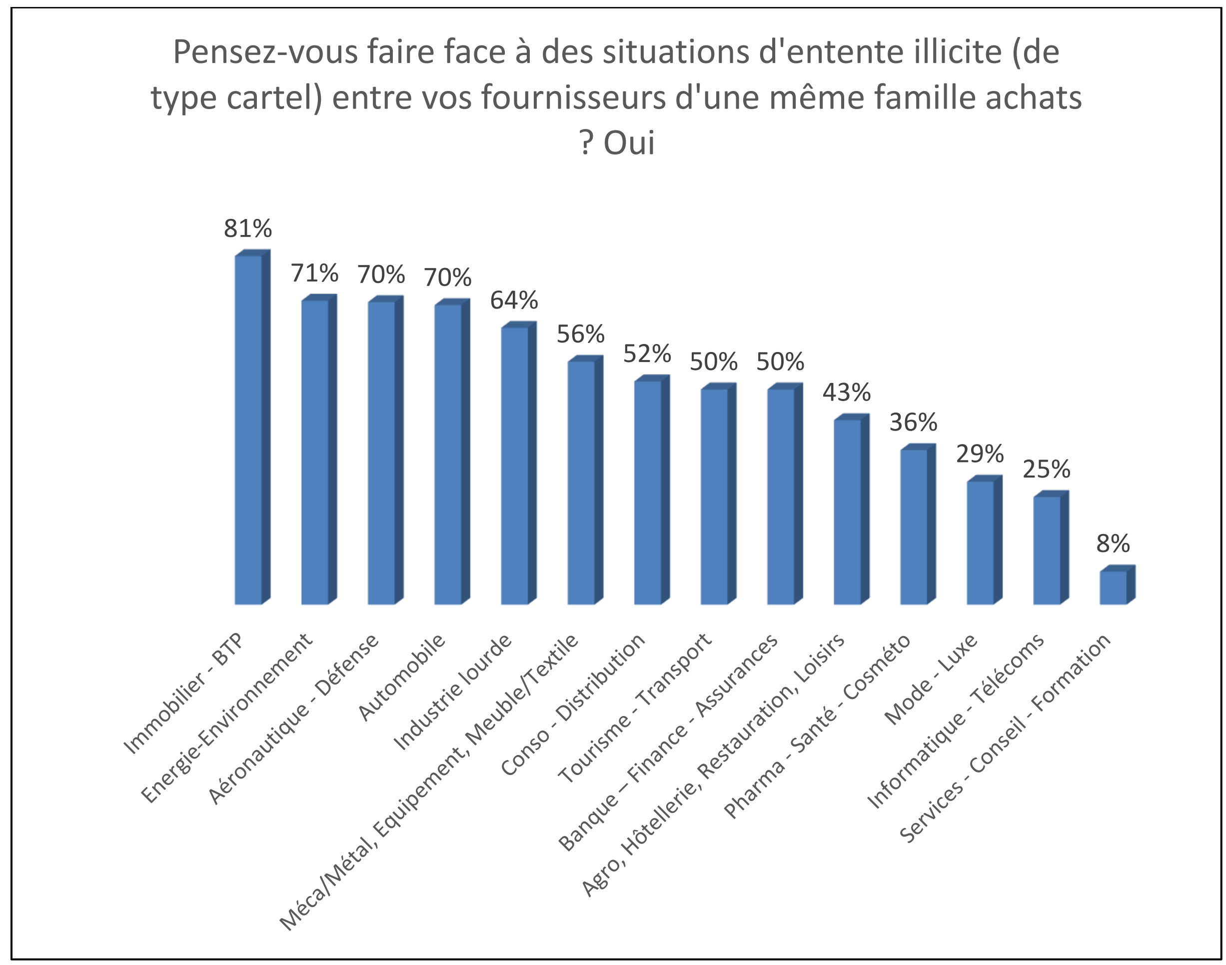
C'est LE chiffre fort de l'étude : 56% des directions achats pensent faire face à des situations d'ententes illicites (ou cartels) entre leurs fournisseurs d'une même famille d'achats. Ce type de pratique engendre une forte augmentation des prix pour les directions achats ainsi qu'une concurrence déloyale dans la gestion de leur panel fournisseurs. Un effet pervers qui se retrouve aussi bien dans le BtoB que dans le BtoC avec une flambée des prix pour les consommateurs. **La complexité d'une situation de Cartel est qu'elle est difficile à établir, donc difficile à contrer. C'est un poison silencieux.**

ENTENTE ILLICITE : quelle définition ?

L'entente illicite se définit juridiquement comme l'association de plusieurs entreprises à travers une décision, un accord ou toute autre pratique concertée ayant pour objet ou pour effet de fausser le libre jeu de la concurrence sur un marché. Les ententes illicites ont lieu en général entre plusieurs entreprises concurrentes opérant sur un même marché. Si l'entente illicite est interdite par le droit de la concurrence, le concept n'est pas défini en tant que tel dans les textes juridiques français. C'est l'autorité de la concurrence qui emploie cette notion. Mais cette pratique est interdite par l'article 101 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.







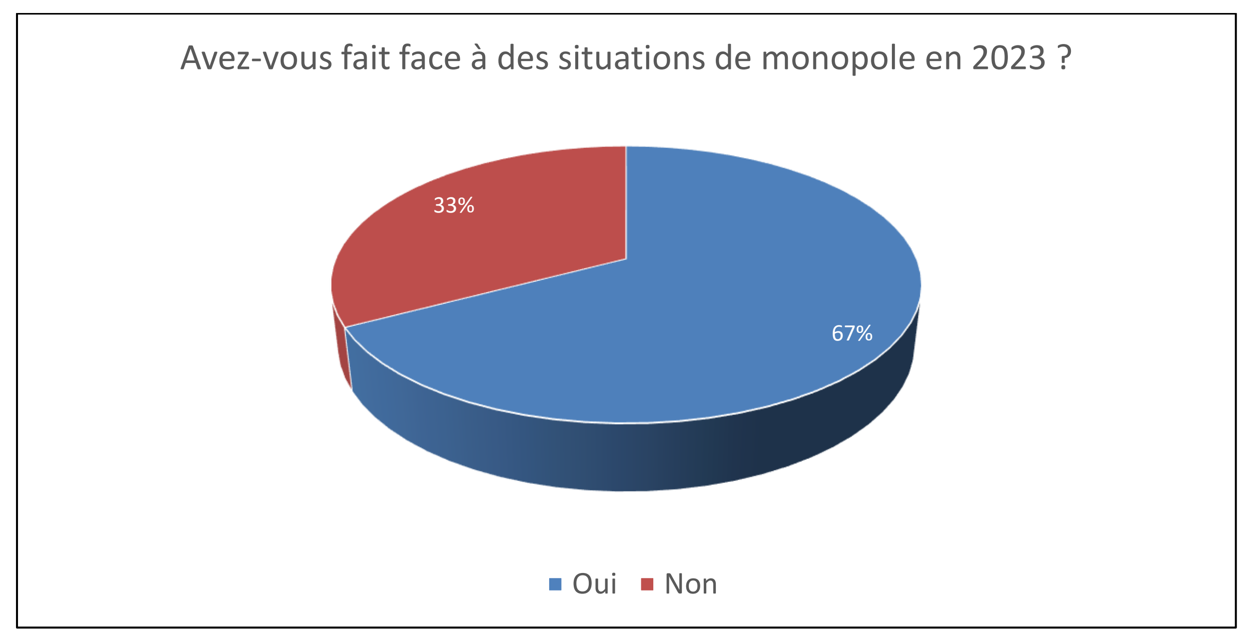
Le secteur le plus touché par les ententes illicites est celui de l'immobilier et du BTP (à 81%), suivi de l'énergie-environnement (à 71%) et l'aéronautique-défense (à 70%), au même niveau que l'automobile (70% également).

En septembre 2023, 6 entreprises ont été sanctionnées par l'Autorité de la Concurrence pour entente illicite dans le domaine du nucléaire. Elles sont accusées d'avoir mis en œuvre des pratiques d'entente lors d'appels d'offres passés par le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) pour son site de Marcoule, dans le Gard. Elles ont été condamnées à verser une amende de 31 239 000 euros à l'exception du groupe Onet qui a témoigné dans le dossier et a bénéficié « d'une exemption de clémence ». Les entreprises condamnées ont été Nuvia Process (filiale du groupe Vinci), ENDEL (ancienne filiale d'ENGIE), Bouygues Construction Expertises, SNEF et SPIE Nucléaire.

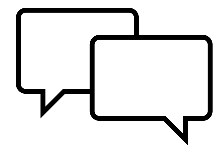
D'autres précédents graves. Dans le secteur BtoC, les filières de la compote et de la charcuterie sont également des exemples d'une hausse des prix avec une entente de certains acteurs de ces filières. Ainsi, l'Autorité de la concurrence a infligé le 18 décembre 2019, une amende de 58,3 millions d'euros à six entreprises productrices de compotes (dont Andros, Lactalis, ...). De même, le 16 juillet 2020, cette même Autorité de la concurrence a condamné le cartel du jambon, soit douze industriels de la charcuterie pour s'être entendus sur le prix du jambon et de la charcuterie entre 2010 et 2013 en leur infligeant une amende record de 93 millions d'euros.







67% des directions achats ont fait face à des situations de monopole en 2023. Il s'agit là d'un nouveau rapport de force entre directions achats et fournisseurs.



« Dans un contexte où certains fournisseurs profitent de leur situation de monopole pour imposer des hausses de prix qui ne se justifient plus aujourd'hui, la négociation comme seul levier d'achat devient inopérante » - Alexandre Billard, directeur achats de **Lumibird**.

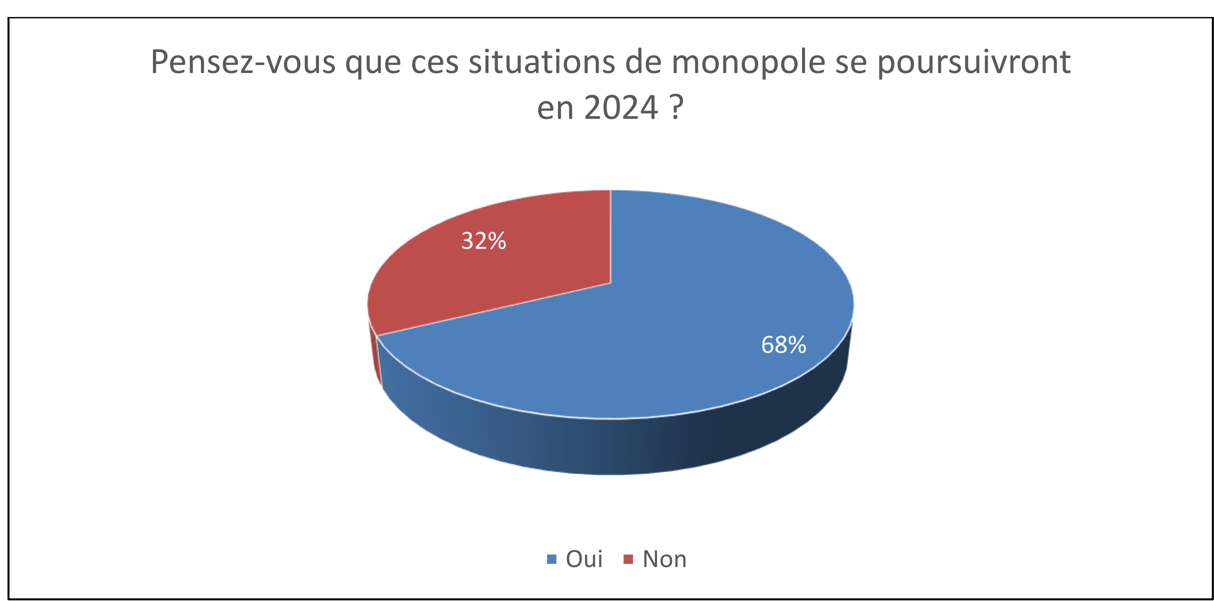








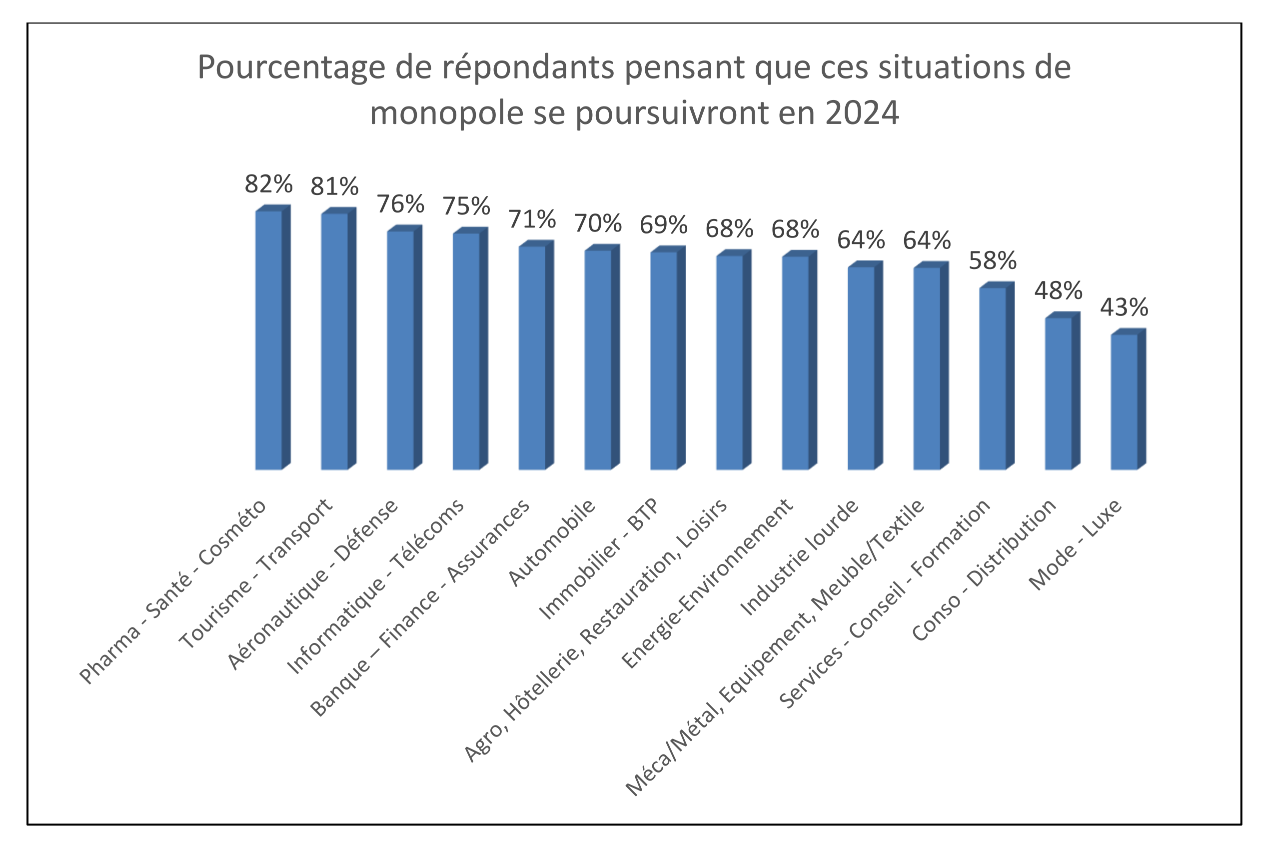
Les secteurs les plus marqués par les situations de monopole sont l'agro-alimentaire, hôtellerie, restauration, loisirs (à 85%) suivi par le secteur du tourisme/transport (à 81%) et la pharmacie, santé, cosmétique (à 79%).



68% des directions achats estiment que les situations de monopole se poursuivront en 2024. C'est là encore un indicateur essentiel sur la vision des relations fournisseurs pour l'année à venir. Car si cette situation s'inscrit dans la durée, cela doit conduire à reconsidérer les stratégies achats, les leviers de performance mais également les compétences critiques des acheteurs.





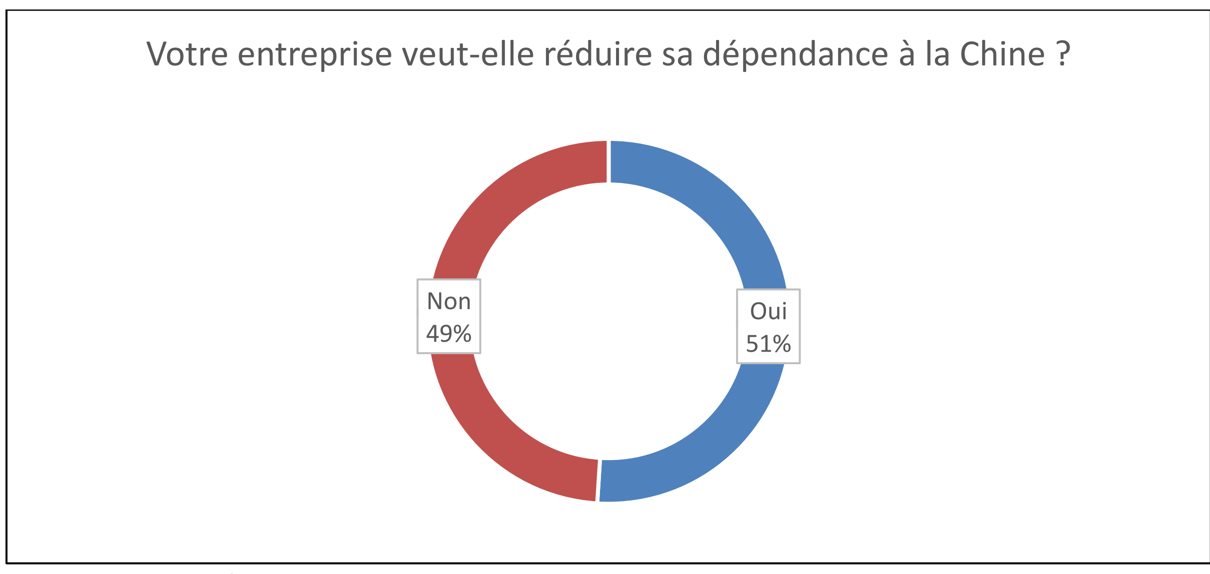


Contrairement au graphique précédent sur les secteurs qui font face aux situations de monopole en 2023, les chiffres présentés ci-dessus rebattent les cartes. Car ce n’est plus le secteur de l’agro-alimentaire, hôtellerie, restauration, loisirs le plus impacté dans l’année à venir. En 2024, ce sera le secteur de la pharmacie, santé, cosmétique qui estime devoir faire face à ce type de situation (à 82%), suivi par le tourisme/transport (à 81%) et l’aéronautique/défense (à 76%).

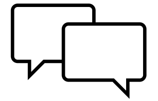




6 La dépendance chinoise remise en cause



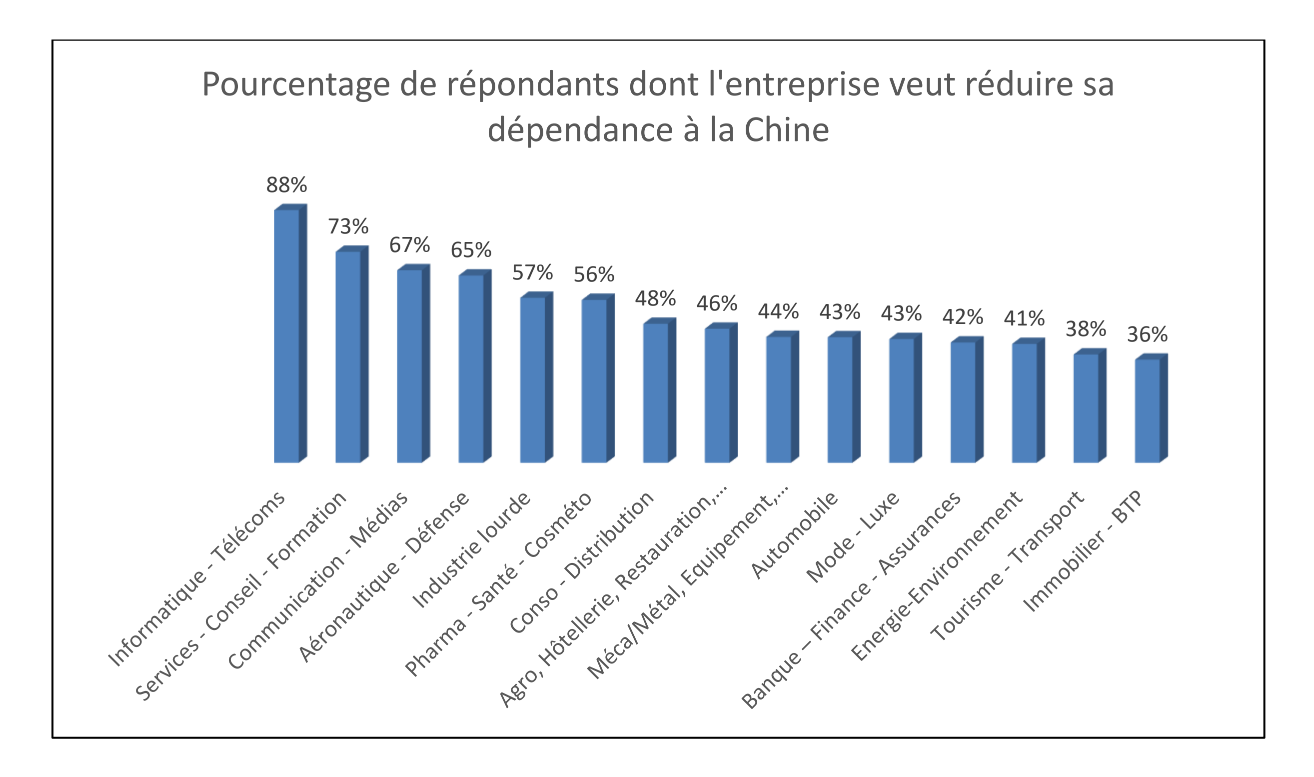
Une autre problématique majeure des directions achats en 2024 sera celle de sortir de la dépendance de la Chine. Il y a beaucoup de risques de rupture d'approvisionnements liés au contexte géopolitique actuel. Ainsi, alors que les entreprises ont subi des pénuries d'approvisionnement et que l'on parle de plus en plus d'achat souverain, **la moitié des entreprises sont concernées par une volonté de recul de leur dépendance à la Chine (51%). Cela ne veut évidemment pas non plus dire sortir totalement de la Chine.**



« La sortie de la dépendance à la Chine est difficile car elle est dans certains secteurs synonyme de perte de compétitivité » - Alexandre Billard, directeur achats de **Lumibird**.







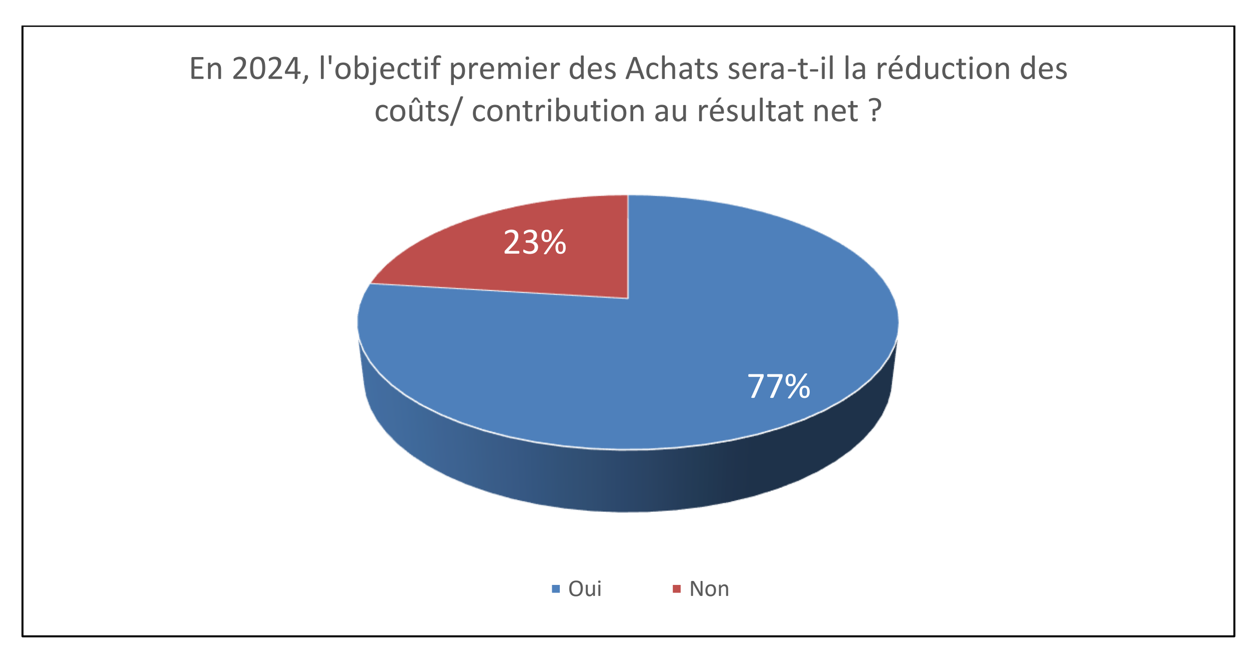
Sans grande surprise, avec la prédominance du continent asiatique dans le domaine des microprocesseurs, c'est le secteur de l'informatique et des télécoms qui est le premier secteur à vouloir réduire sa dépendance à la Chine (à 88%). Les secteurs d'activité ayant un fort pourcentage d'achats locaux (BTP, Environnement, Transport ...) sont naturellement moins préoccupés par cette problématique.

Par exemple, plus de 80% des principes actifs des antibiotiques sont produits en Asie. Et en grande partie en chine.

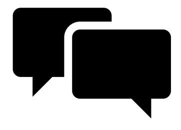




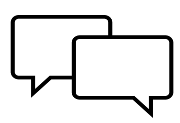
7 Augmentation des objectifs de réduction de coûts



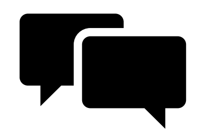
La réduction des coûts redevient une priorité en 2024 pour 77% des directions achats interrogées comme il y a quelques années. C'est logique au regard d'un contexte inflationniste dur qui devrait persister dans le temps dans un grand nombre de domaines notamment dans l'industrie.



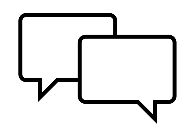
« La contribution économique des achats est dans notre ADN et, sans surprise, elle ressort comme un des axes majeurs après une période d'inflation et de relations fournisseurs déséquilibrées qui perdure » - Séréna Salamé, directrice achats de **Legrand**.



« Après plusieurs années de hausses de prix justifiées (ou non) par les fournisseurs par les hausses des prix des matières premières et les pénuries, les attentes vis à vis des directions des achats se portent aujourd'hui à juste titre sur la réduction des coûts » - Alexandre Billard, directeur achats de **Lumibird**.



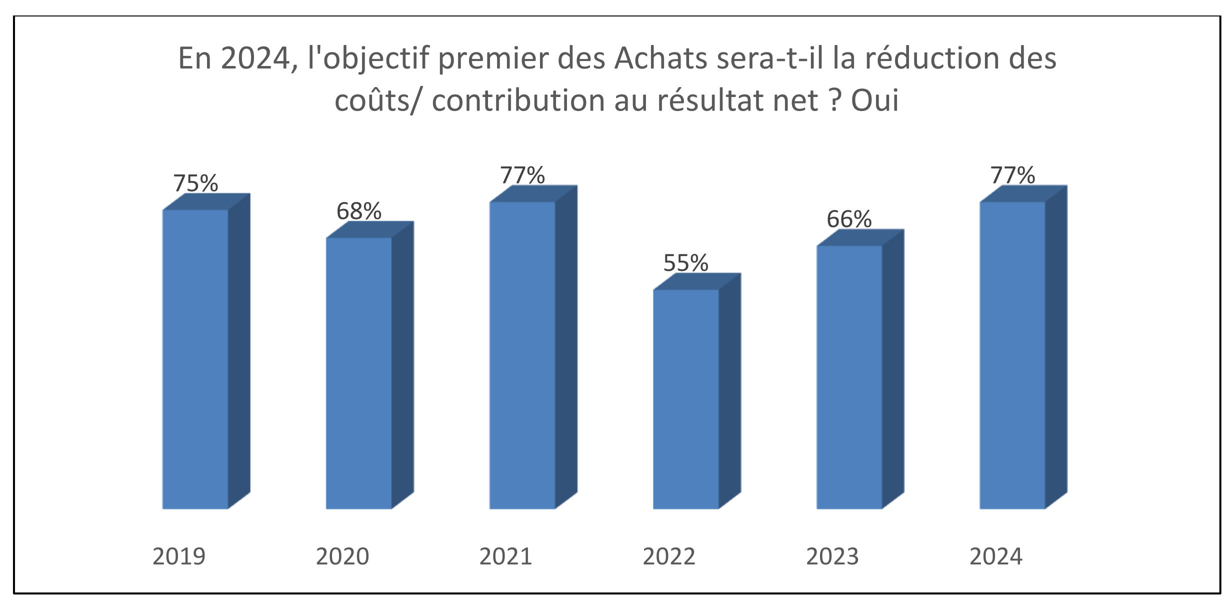
« La Direction des achats reprend son rôle de chef d'orchestre au sein de l'entreprise sur les différentes pistes d'optimisation des coûts en cette période de forte inflation » - Corinne Loreaux, directrice achats de la **Société du Grand Paris**.



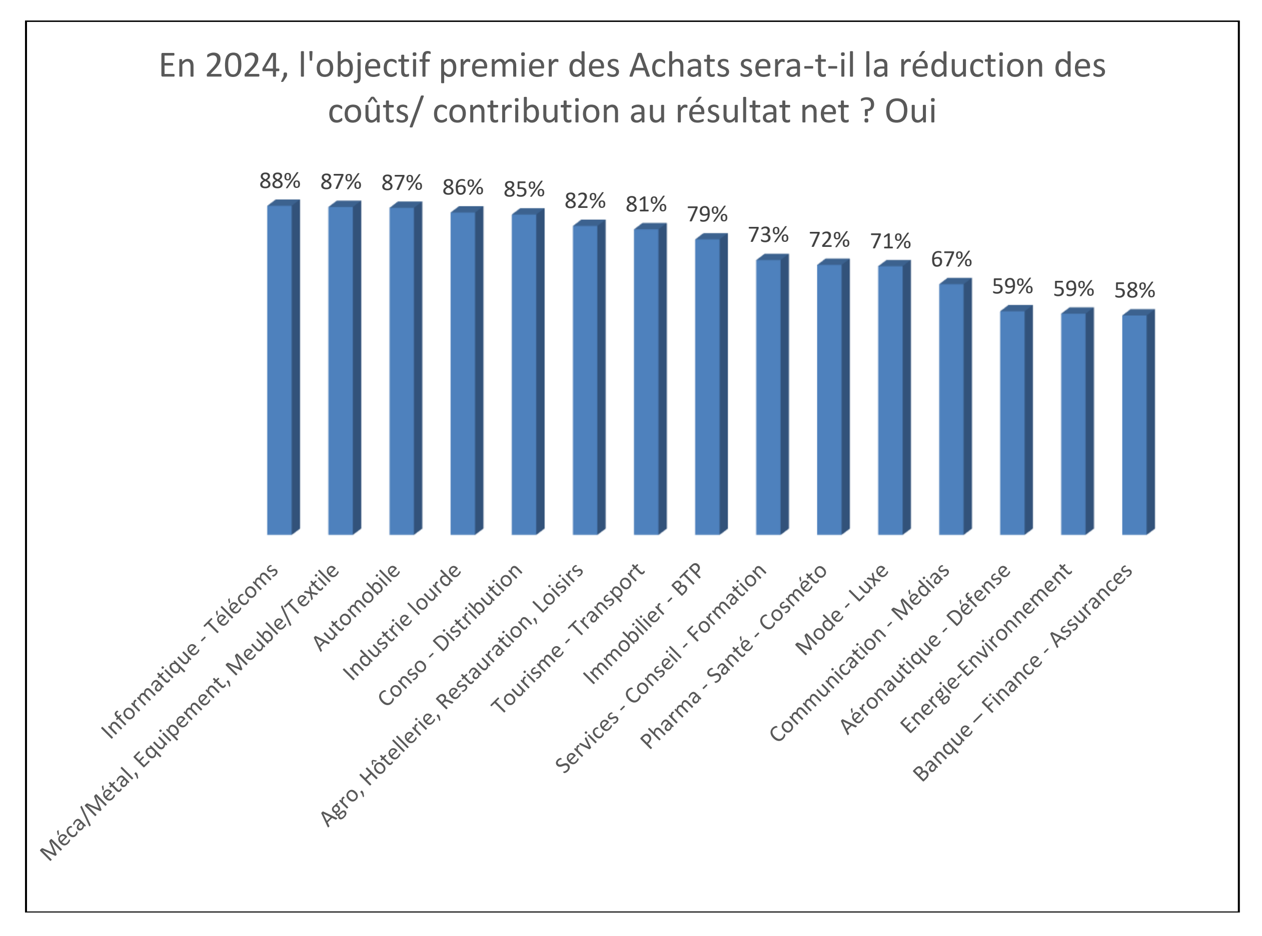
« Pour l'État, les économies d'achat, même si elles ne constituent pas le seul critère, représentent un indicateur important de mesure de la performance de l'achat. » - Jean Bouverot, responsable du service achats du **Ministère de l'Intérieur.**







Après une baisse spectaculaire (55%) en 2022 et une légère remontée (66%) en 2023, la réduction des coûts retrouve son niveau historique et redevient un axe prioritaire et stratégique en 2024 pour 77% des directions achats interrogées.

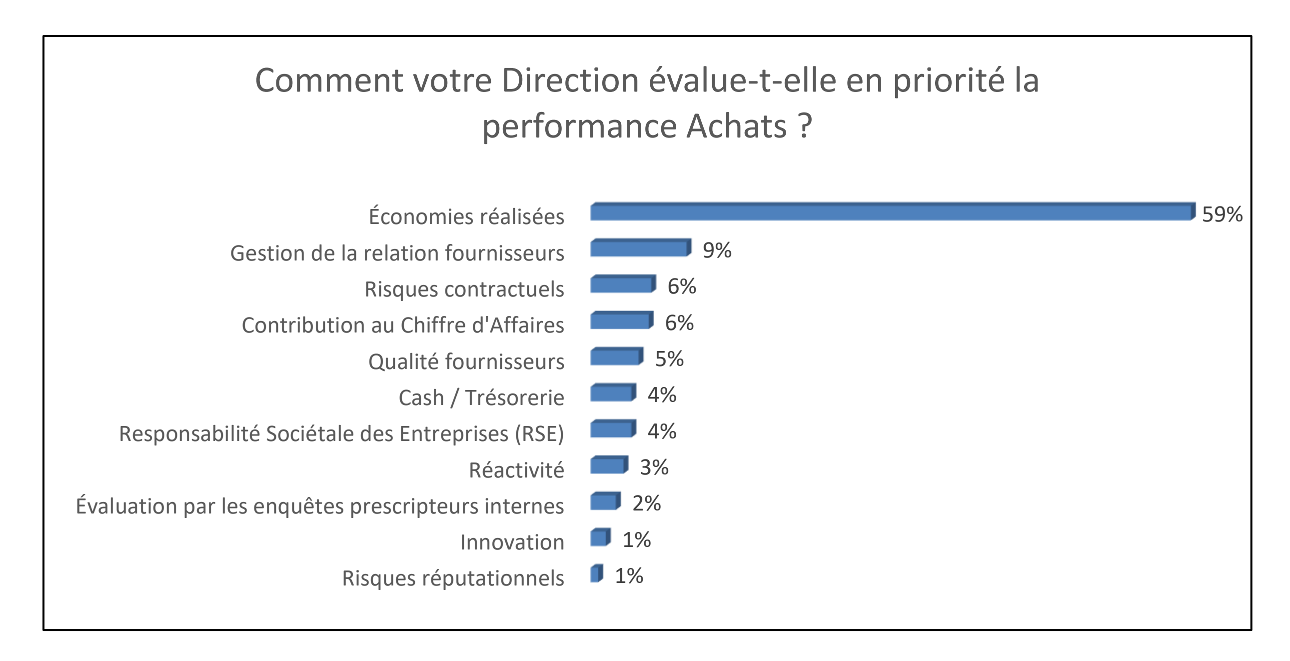


La réduction des coûts sera une priorité en 2024 essentiellement dans le secteur de l'informatique et des télécoms (cité à 88%), suivi du secteur de la mécanique/métallurgie/équipement, meuble/textile (à 87%) au même titre que dans l'automobile (87%).





7.1 Des achats de nouveau évalués sur les économies réalisées



Comme vu dans les graphiques précédents, les directions achats seront évaluées à 59% sur les économies réalisées avant leur gestion de la relation fournisseur.

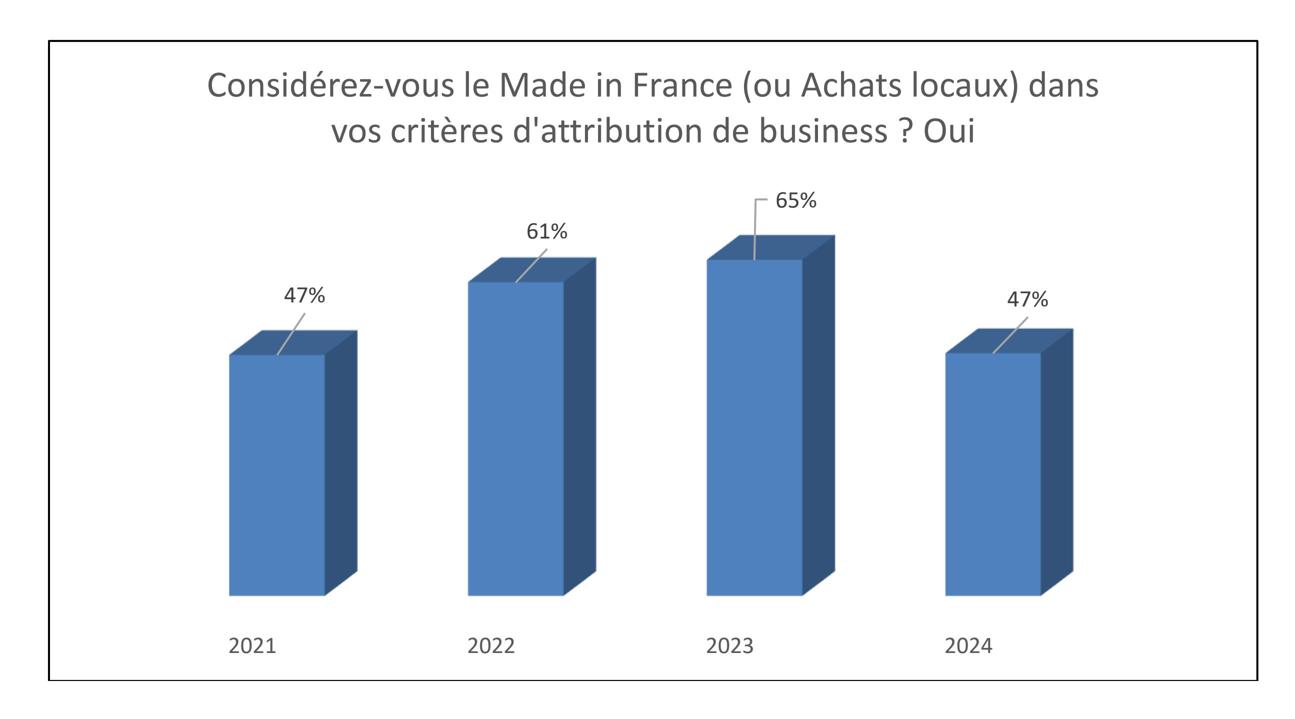
7.2 La négociation est l'arme numéro 1

Par quelle(s) méthode(s) réduirez-vous les coûts en 2024 ?

Méthode	%
Négociation	59%
Spécifications/ Besoin / Demand management	42%
Total Cost Ownership (TCO)	32%
Rationalisation du panel	31%
Mutualisation / Globalisation	30%
Fournisseur(s) préférentiel(s)	29%
Analyse de la valeur	23%
Mieux piloter l'exécution du contrat	23%
Anticipation	21%
Intégration des fournisseurs / Co-développement	19%
Engagement sur le volume	18%
Make or Buy	17%
Plan d'amélioration continue	14%
Innovation	11%
Délocalisation	8%
Relocalisation / Achat Local	7%
Client(s) préférentiel(s)	1%

Pour réduire les coûts, 59% des directions achats auront recours à la négociation. Il s'agit là d'un levier faisant partie intégrante de la fonction achat. Néanmoins, juste après, **des leviers plus élaborés sont cités comme l'ajustement des spécifications/revue du besoin/demand management (à 42%), le TCO (pour total cost of ownership) (à 32%), ou encore la rationalisation du panel (à 31%).** Malgré l'émergence d'autres leviers, on n'assiste pas à une révolution majeure, les leviers restent très traditionnels. A noter que les leviers délocalisation (8%) & Relocalisation / Achats local (7%) ne sont pas perçus comme leviers stratégiques de réduction des coûts.

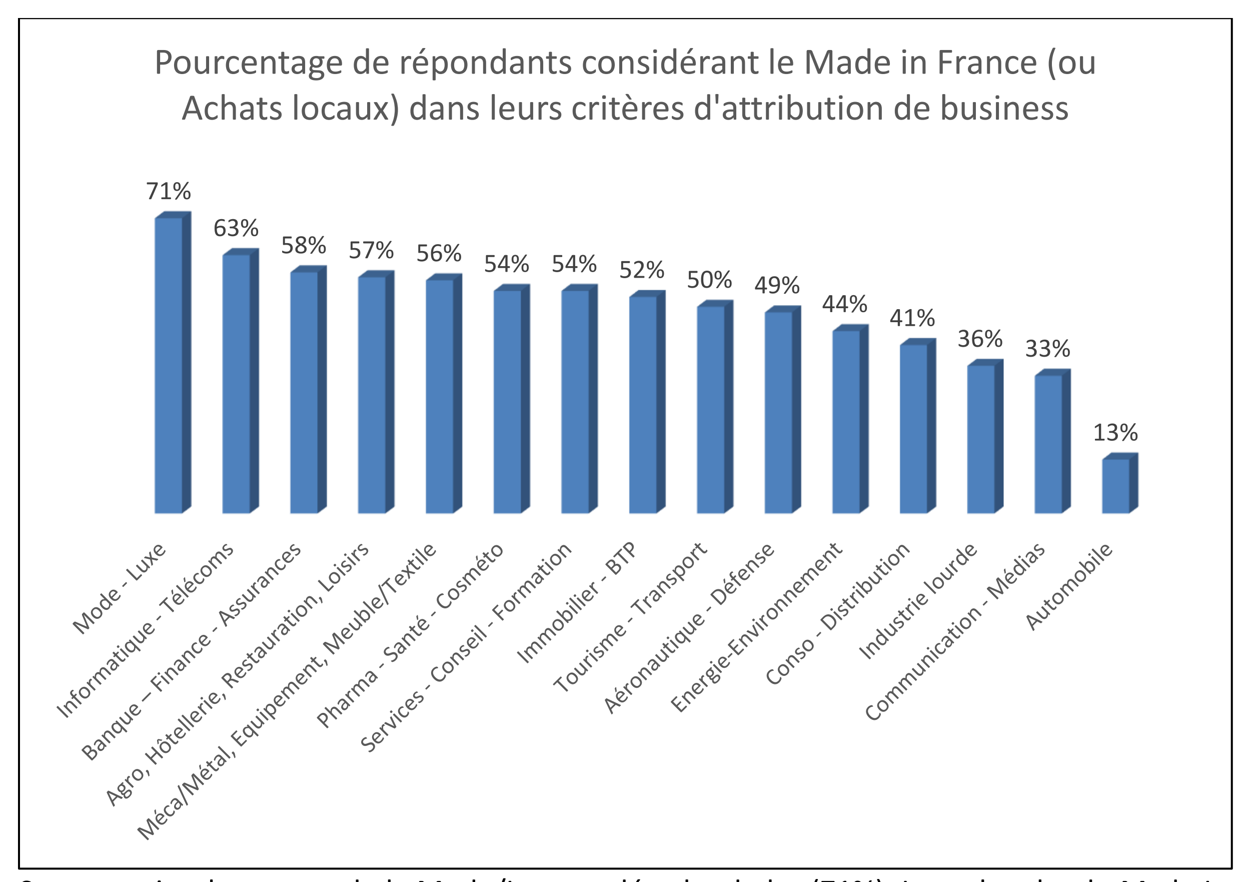
8 Baisse de l'intérêt pour l'achat du Made In France



Contrairement aux années 2022 et 2023, le Made In France comme critère d'attribution de business par les directions achats connait une baisse significative (seulement 47%). Comment interpréter ce chiffre ? **L'intérêt pour l'Achat Made In France a été dopé par les crises d'approvisionnement. La normalisation de beaucoup d'approvisionnements fait diminuer l'intérêt du Made In France comme solution « anti-rupture d'approvisionnement ».** Certains pourraient dire que l'Achat Made In France a une vertu de « valeur refuge ».

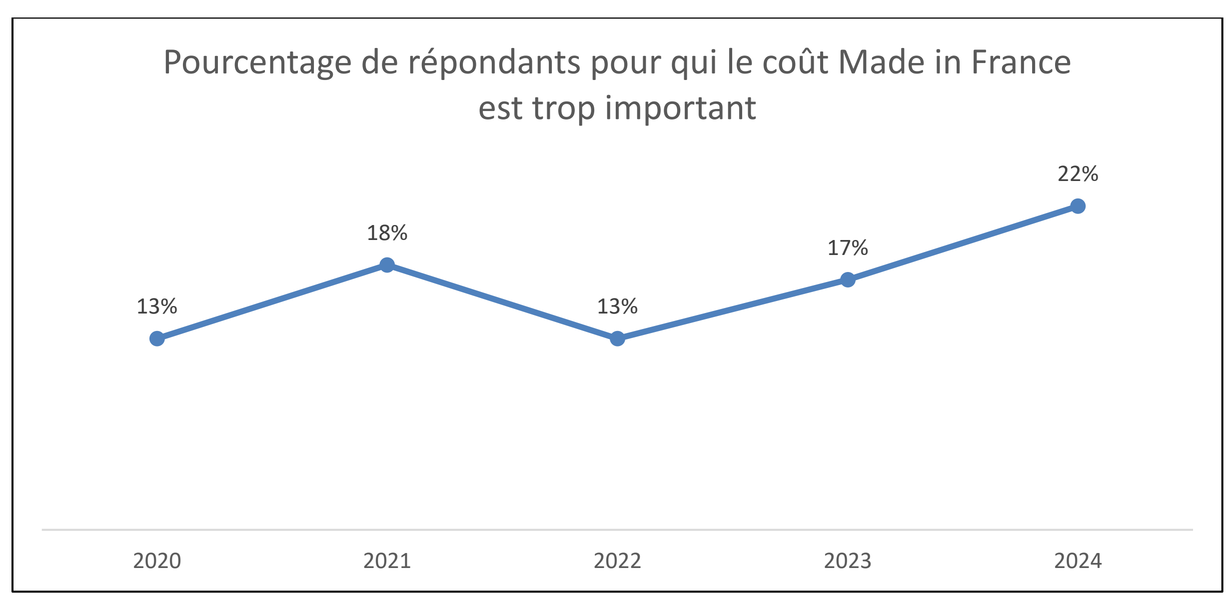






Sans surprise, le secteur de la Mode/Luxe se détache du lot (71%). La recherche du Made In France et du savoir-faire français reste une nécessité.

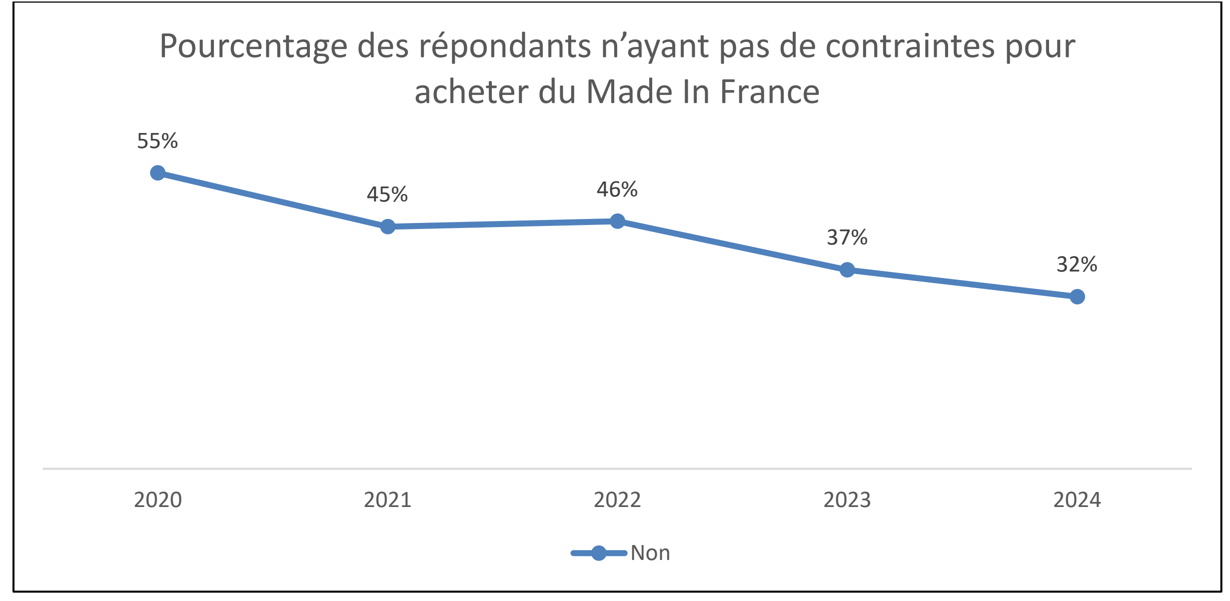
8.1 Moins de contraintes mais des coûts trop élevés pour acheter français



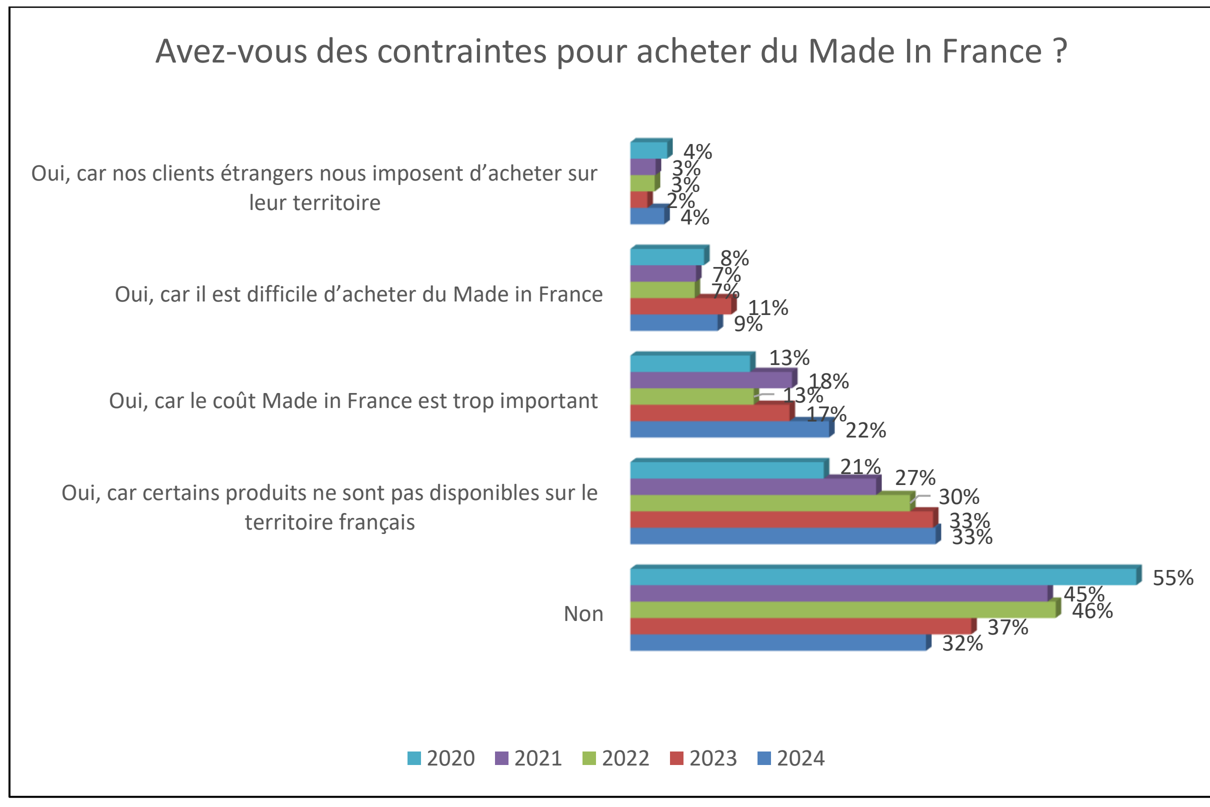
C’est la plus forte hausse depuis 4 ans : pour 22% des répondants, le coût du Made In France est jugé trop important.







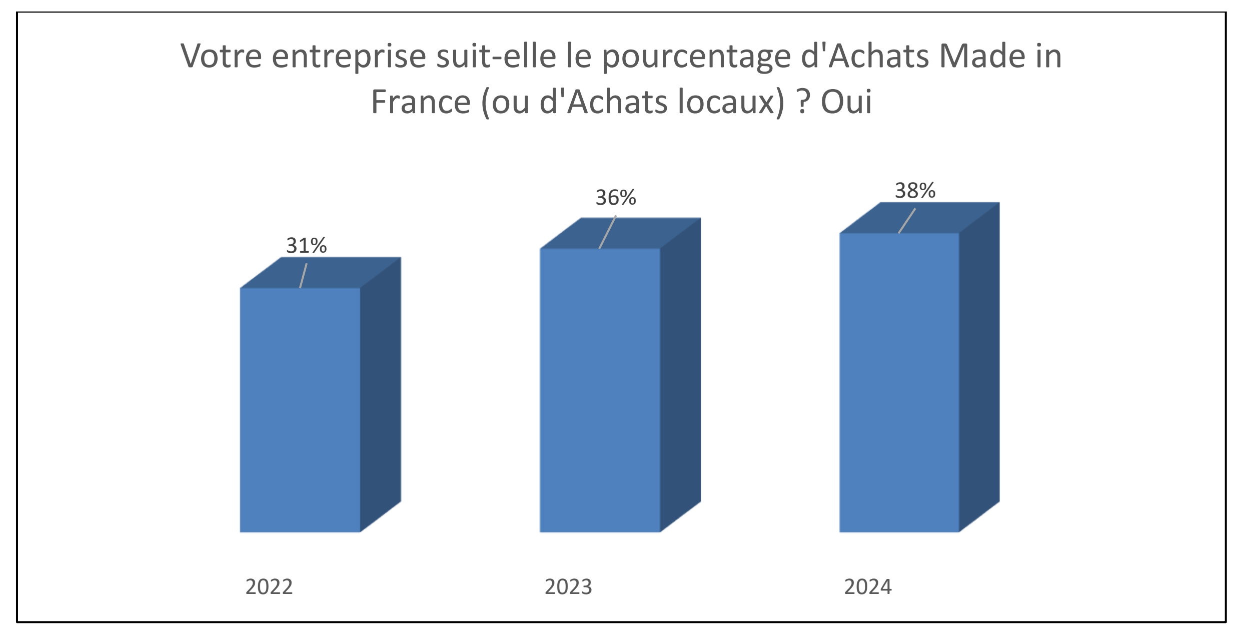
Si le coût du Made In France est jugé trop important en 2024, les contraintes semblent moindres pour 32% des directions achats.



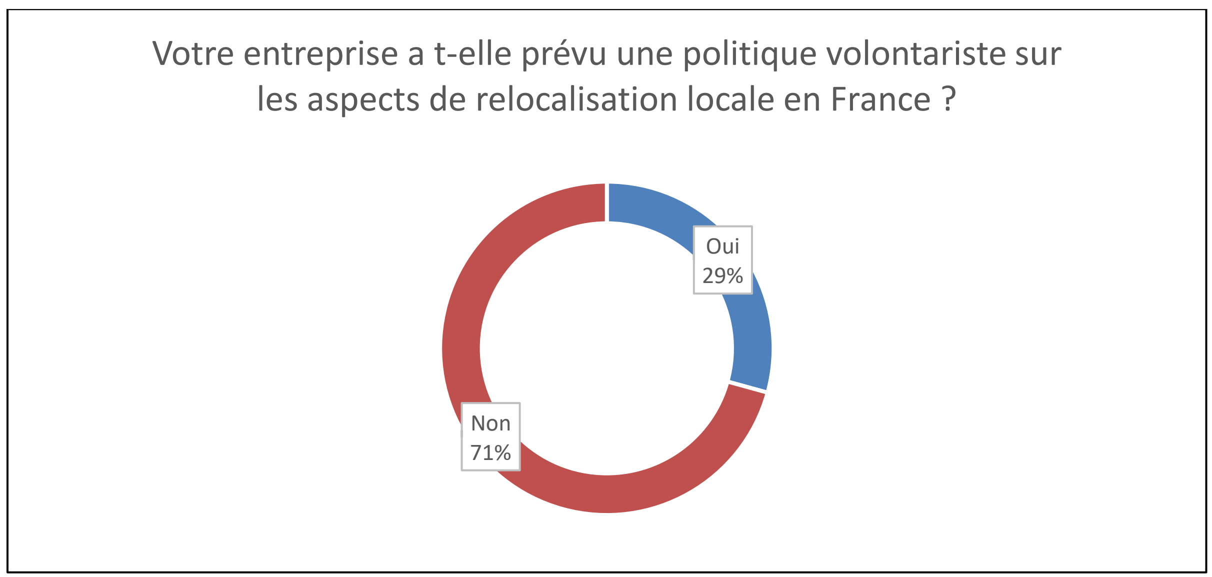
En 2024, seulement 32% des acheteurs n'ont pas de contraintes pour acheter du Made In France, soit une baisse continue depuis 2020. Et ils sont 22% à juger le coût du Made In France trop cher (soit une hausse continue depuis 2020). **En résumé, L'Achat Made In France est de plus en plus contraignant et de plus en plus cher.**







Bien que les politiques de relocalisation en France ne semblent plus une priorité (cf. graphique précédent), 38% des entreprises suivent le pourcentage des achats locaux en 2024 contre 36% en 2023 selon les directions achats interrogées.



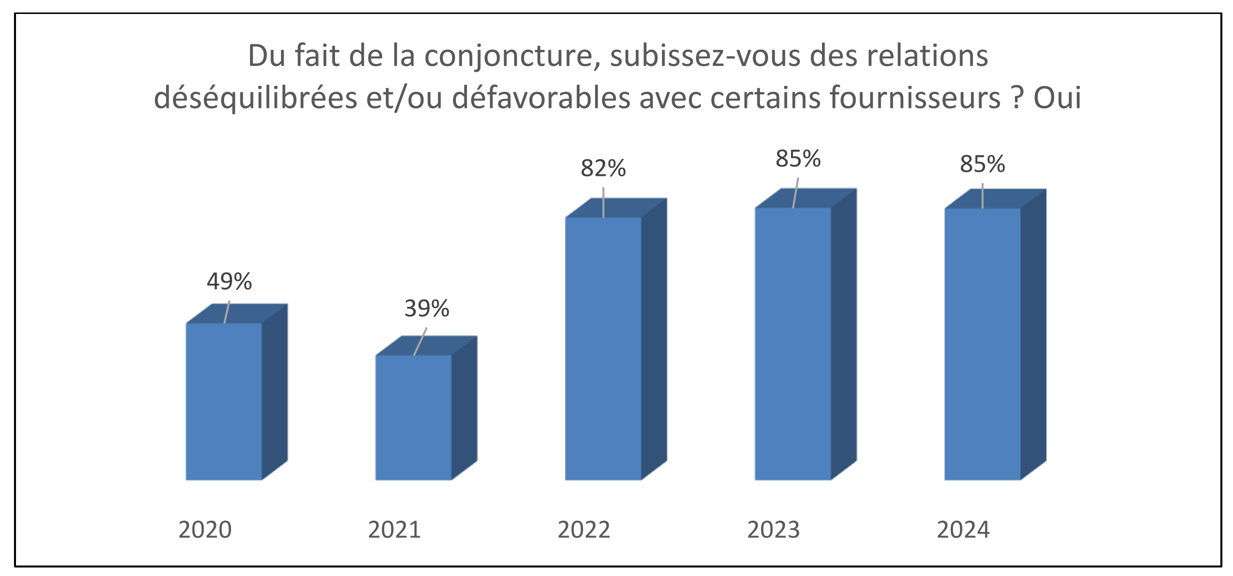
Après des années de discours Made In France, 71% des entreprises n'ont pas prévu de politique volontariste de relocalisation locale en France selon les directions achats interrogées.

Les achats publics sous directive européenne ne permettent pas de sourcer uniquement en France, mais en Europe, mais avec une définition assez large, puisque les pays avec qui l'Europe a un accord commercial en font partie. Pour certains volontaires, le sujet n'est pas qu'une affaire de coût, mais aussi de souveraineté et de modèle social.

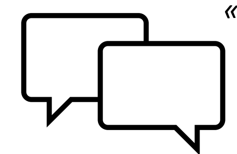




9 Des relations fournisseurs toujours déséquilibrées malgré une légère baisse de l'inflation



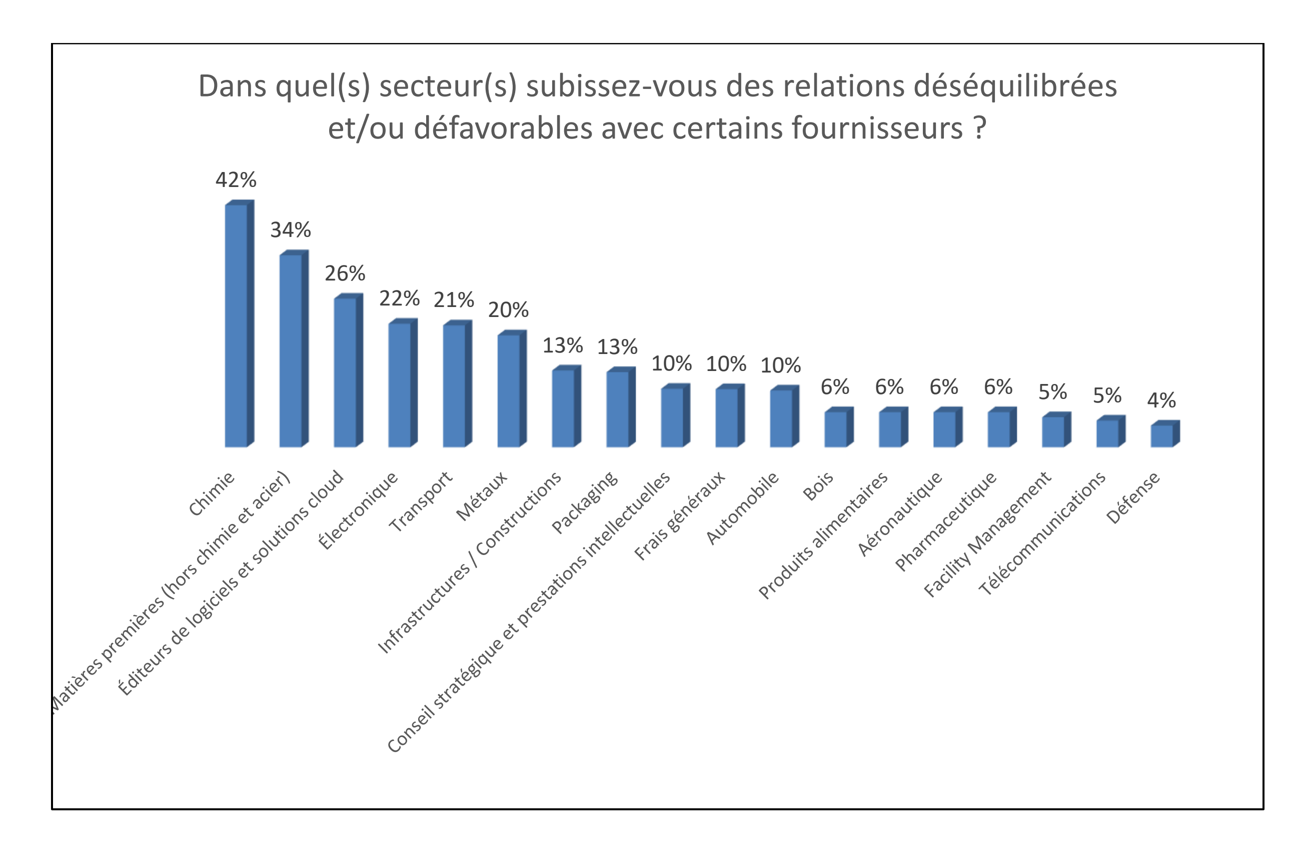
Bien que les raisons soient différentes, comme en 2023, 85% des directions achats subiront des relations déséquilibrées et/ou défavorables en 2024. En complément du contexte, des positions fournisseurs fortes dans certaines industries - voire des situations de monopole (p 7) - entretiennent ce déséquilibre.



« Les relations se tendent aujourd'hui car dans de nombreux cas, les hausses de prix réclamées voire imposées par certains fournisseurs et présentées comme étant dues à des hausses de prix matières ou des pénuries sont désormais infondées » - Alexandre Billard, directeur achats de **Lumibird**.



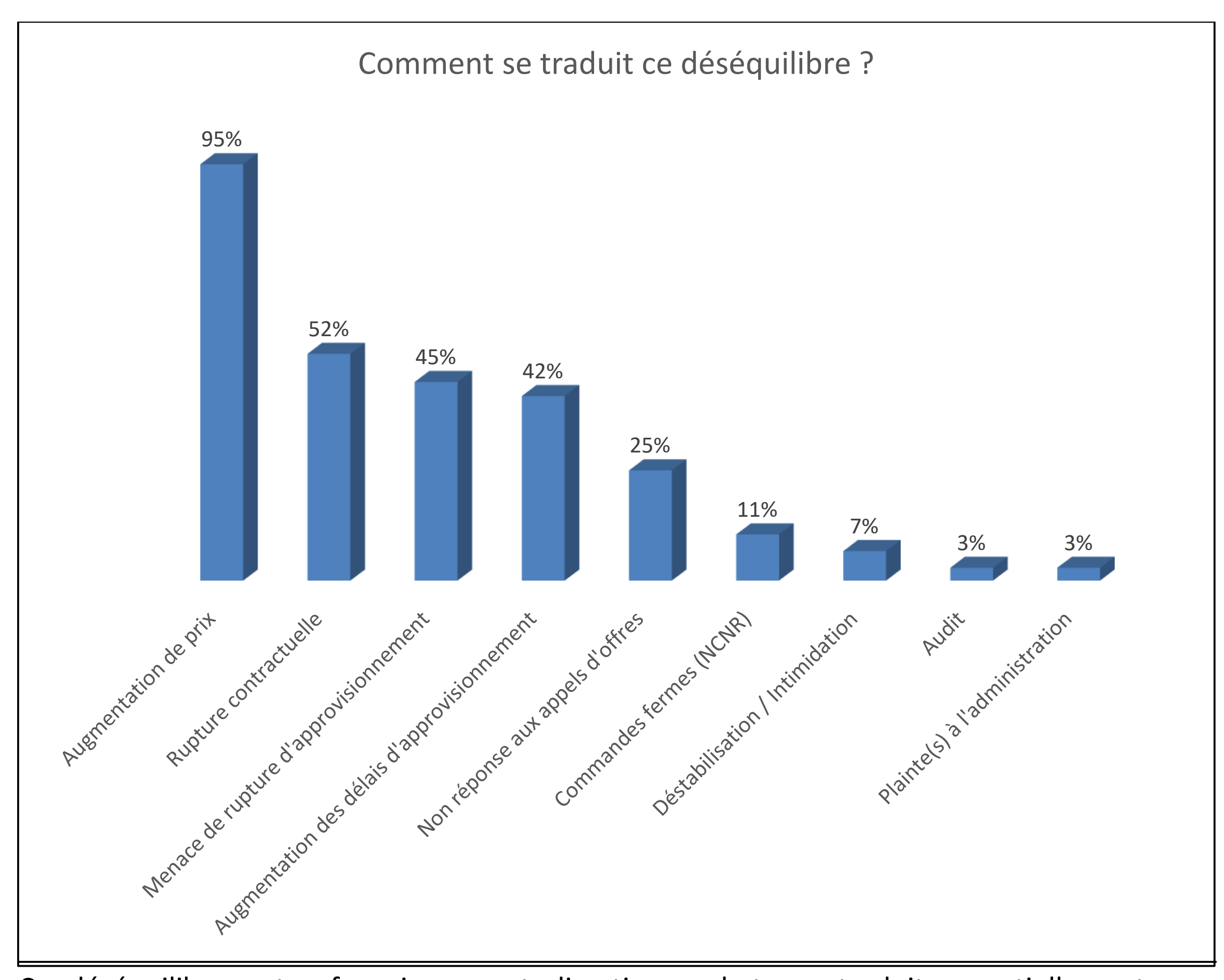




C'est dans le secteur de la chimie que les directions achats ont les relations les plus déséquilibrées à hauteur de 42%, suivi des matières premières (hors chimie et acier) à 34%.





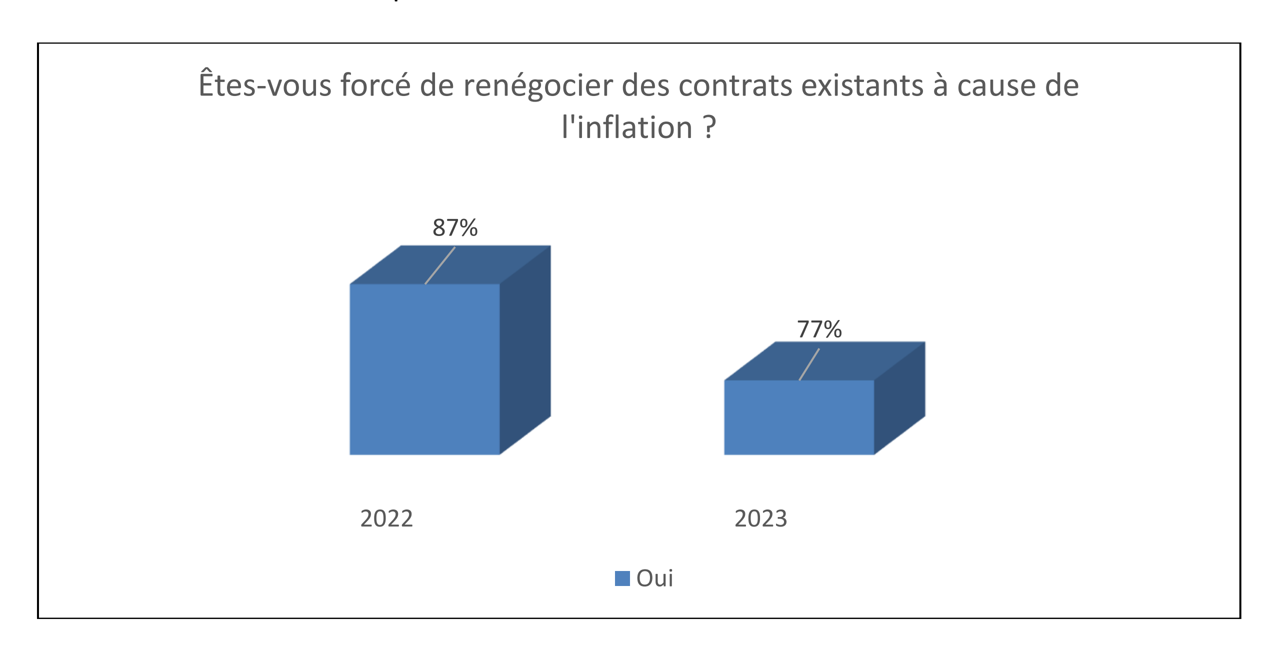


Ce déséquilibre entre fournisseurs et directions achats se traduit essentiellement par **l'augmentation des prix (citée à 95%),** devant les ruptures contractuelles (52%) ou encore les menaces de ruptures d'approvisionnement à 45%.

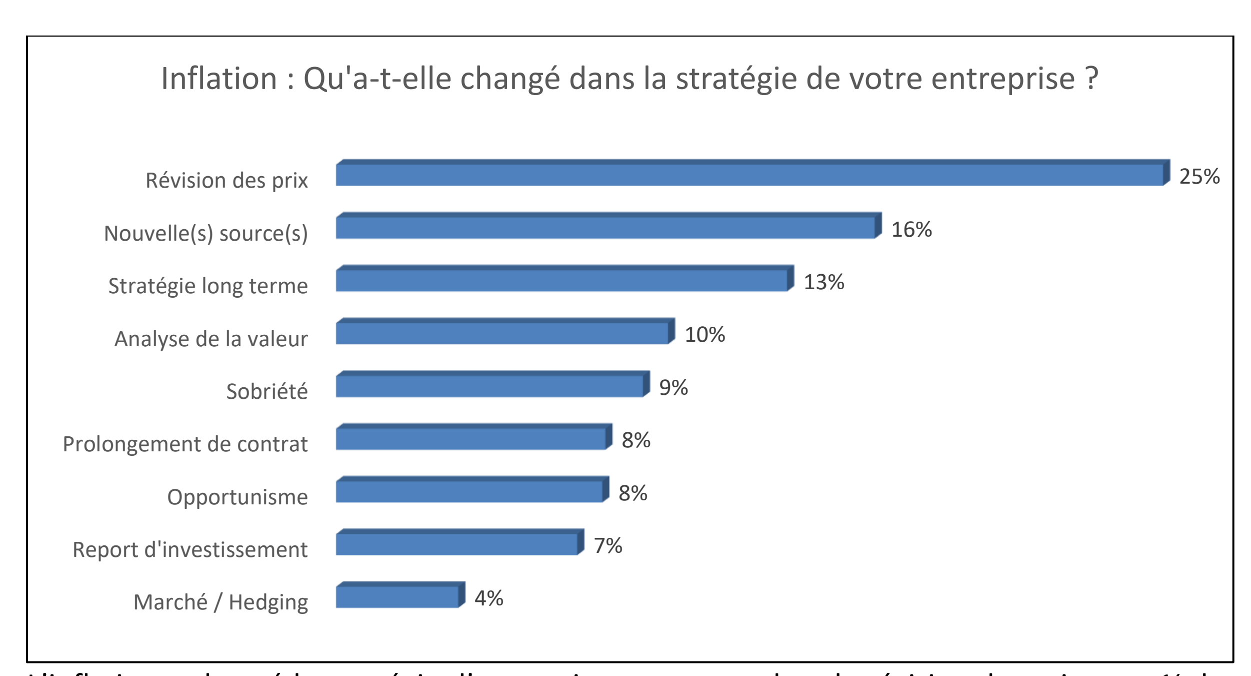




9.1 L'inflation décroît un peu



La situation s'améliore, ainsi la renégociation des contrats n'est citée que par 77% des directions achats contre 87% en 2022. Soit 10 points de moins. L'achat public est concerné par le sujet. Si le fournisseur est en mesure de démontrer l'imprévisibilité de la hausse de ses coûts, il peut s'en prévaloir auprès de son client public. En 2023, ces sollicitations se sont ralenties.



L'inflation a changé la stratégie d'entreprise avant tout dans la révision des prix pour ¼ des directions achats.





Comment l'inflation impacte-t-elle votre relation fournisseurs ?

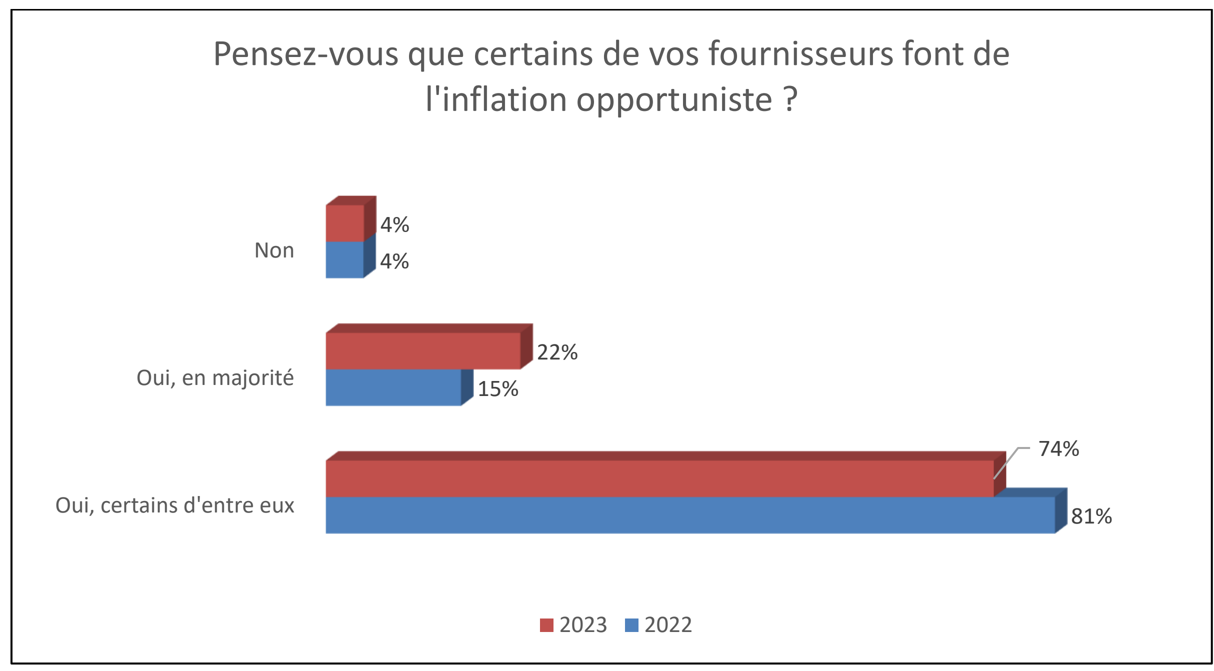
Réponse	%
Nécessité de révision des prix / Clause avec formule de révision des prix	26%
Tension dans la relation	16%
Baisse des quantités achetées	14%
Prolongement de contrat	10%
Renforcement du pilotage	9%
Modification des conditions d'approvisionnement	7%
Appels d'offres infructueux	6%
Mise en place de nouveaux plans de progrès	4%
Opérations de séduction (Best Prefered Customer)	4%
Résiliation des contrats	4%
Assouplissement des conditions de paiement	3%
Gestion de la trésorerie	3%
Théorie de l'imprévision	3%

Comme sur les précédents graphiques, l'inflation a pour premier impact la révision des prix (à 26%), suivi de tensions dans les relations (16%) et une baisse des quantités achetées (à 14%).



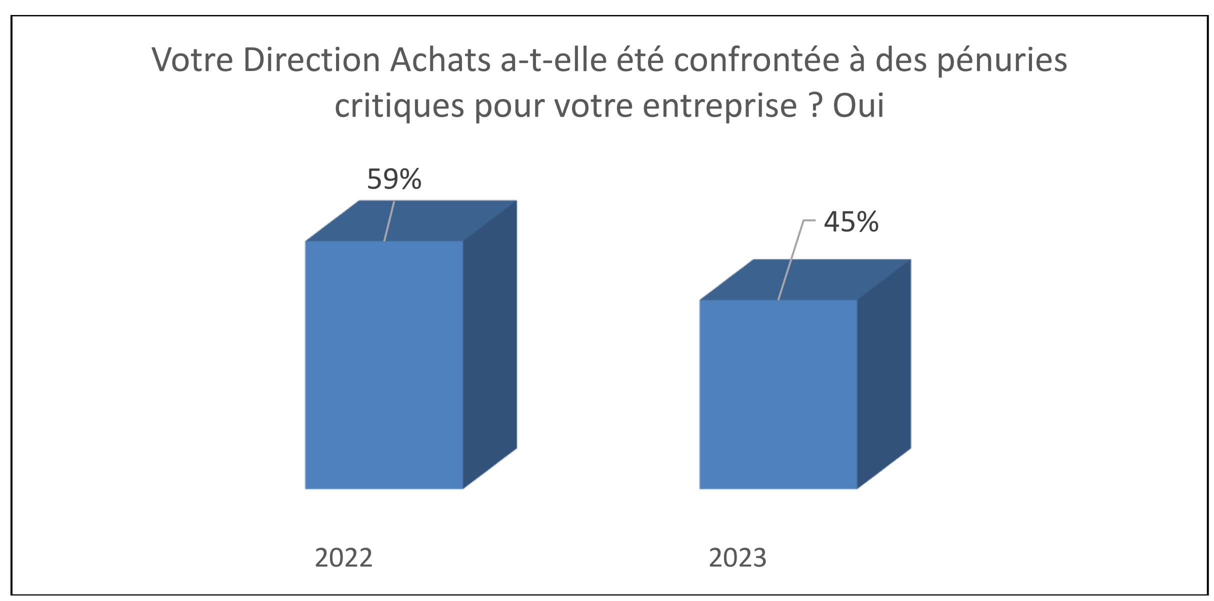


9.2 Des fournisseurs en position de force



En 2023, 74% des directions achats pensent que leurs fournisseurs font de l'inflation opportuniste. C'est 7 points de moins qu'en 2022 (81%).

9.3 Une baisse des pénuries et de la tension sur les approvisionnements

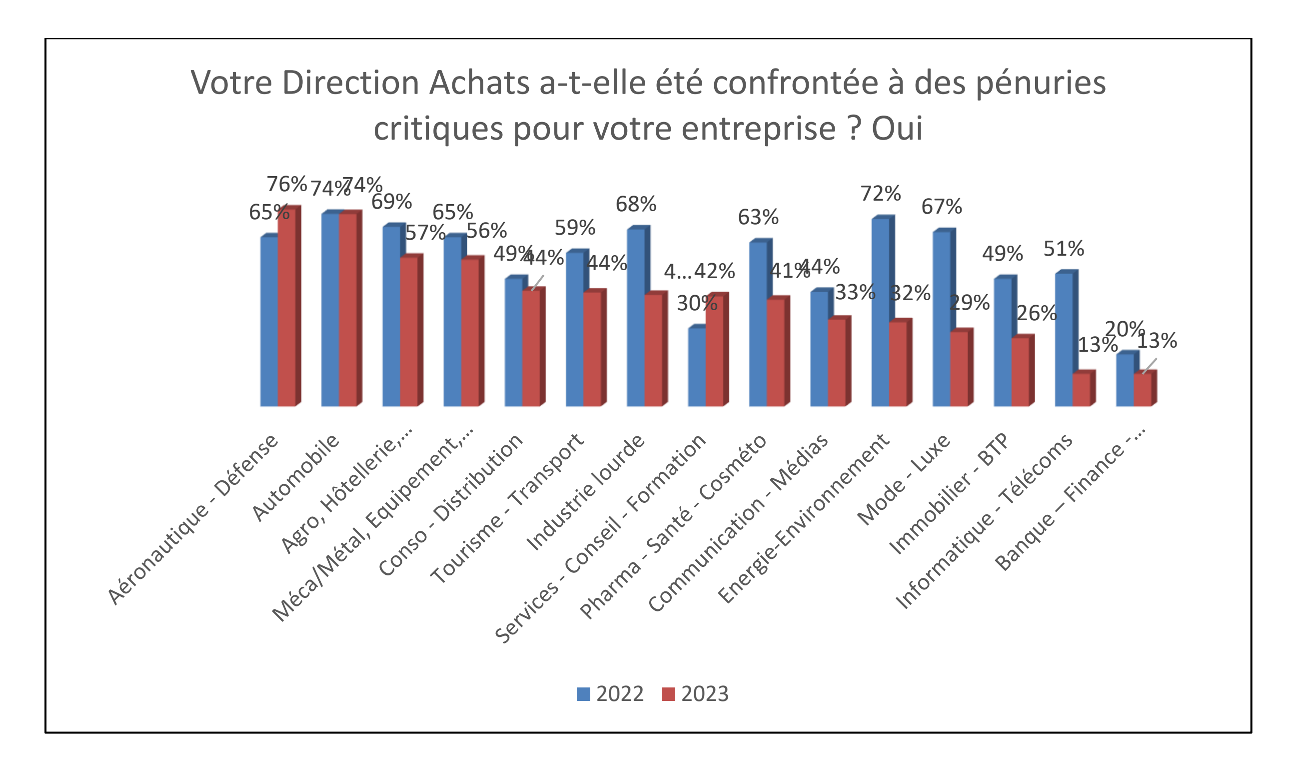


Si le sujet des pénuries critiques était prioritaire lors de l'édition précédente de l'étude, désormais seuls 45% des sondés estiment avoir été confrontés à des pénuries critiques en 2023 contre 59% en 2022.

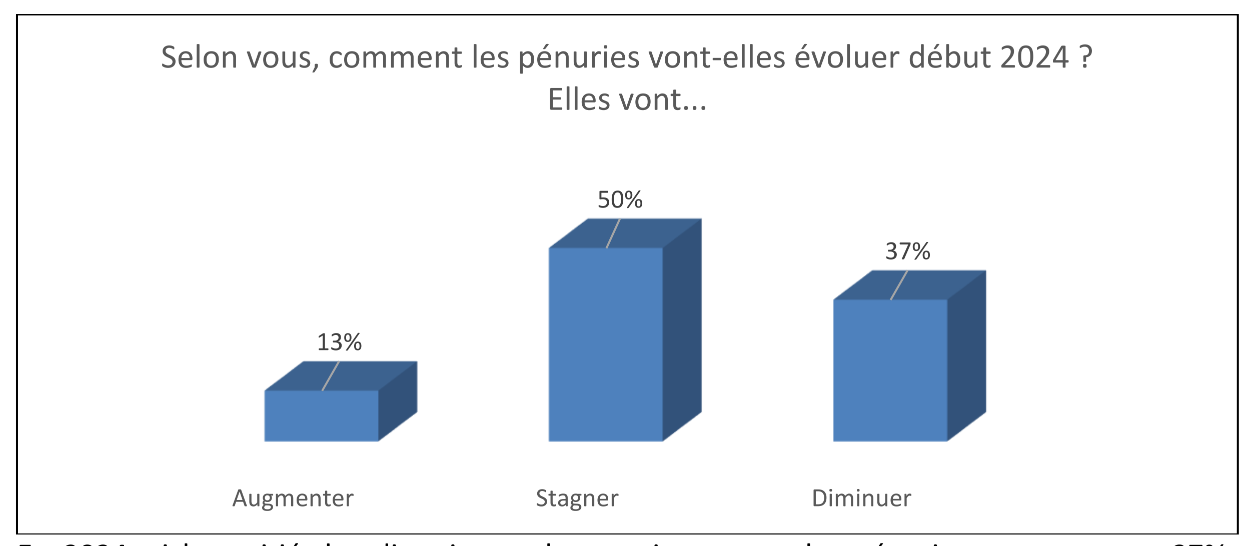








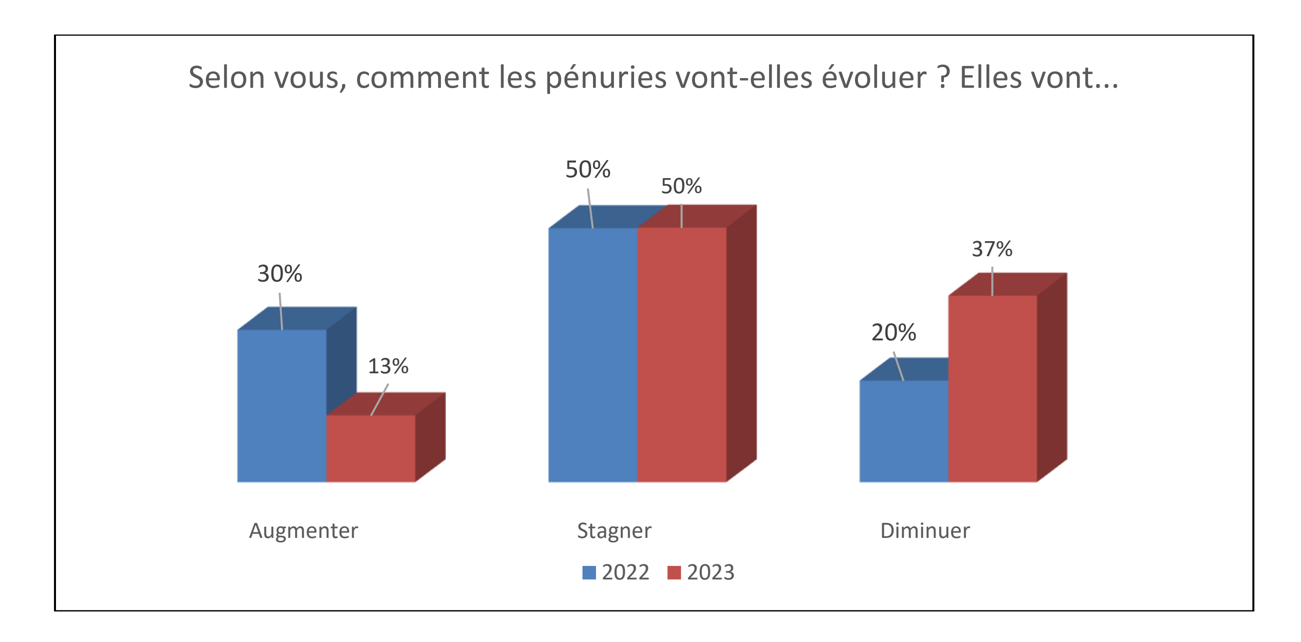
Si les pénuries critiques sont une préoccupation moindre en 2023 qu'en 2022, cela varie en fonction des secteurs. Ainsi, si dans la majorité des secteurs les pénuries critiques sont en baisse, **dans le secteur de l'aéronautique/défense cela demeure un sujet majeur (cité à 76% en 2023 contre 65% en 2022).** De même, cela demeure un sujet dans le secteur de l'automobile (74% de pénuries critiques en 2022 comme en 2023).



En 2024, si la moitié des directions achats estiment que les pénuries vont stagner, 37% avancent qu'elles vont diminuer.

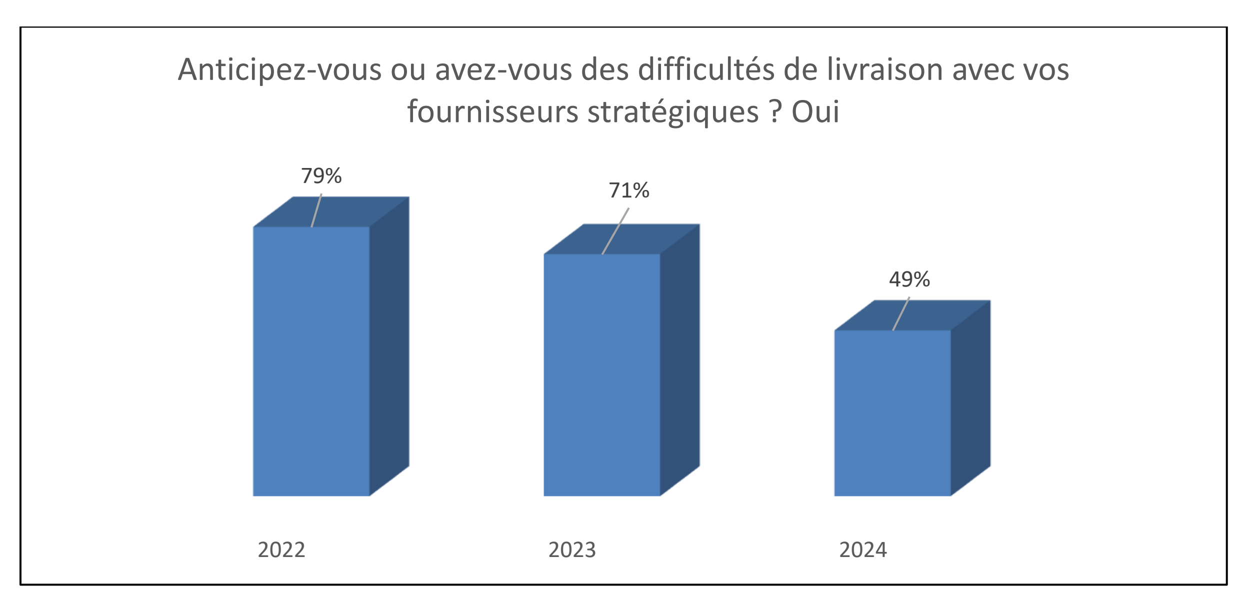






En 2023, 37% des directions achats voient une diminution des pénuries contre 20% en 2022. Le sujet des pénuries critiques semble désormais derrière elles. A noter néanmoins, que comme l'année dernière, 50% estiment que les pénuries vont stagner. Ce qui reflète un niveau élevé de tension persistant.

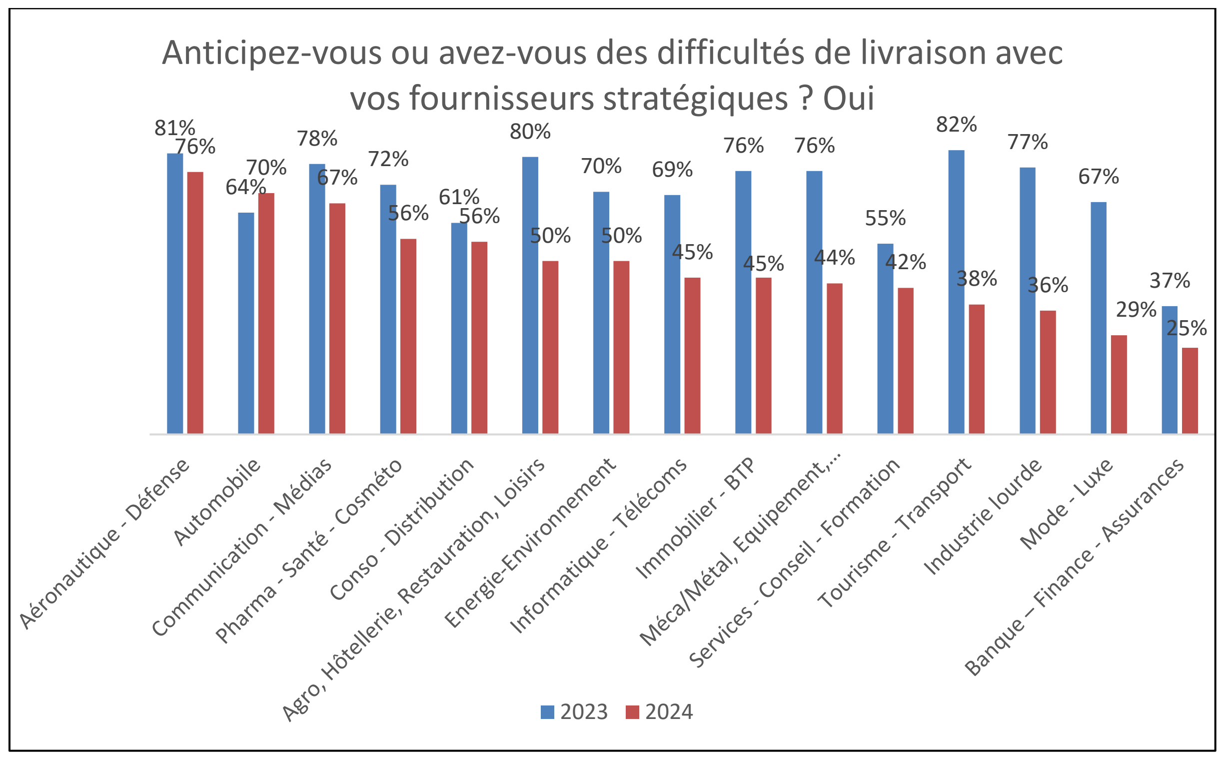
9.4 Moins de problèmes de livraison



C'est un chiffre optimiste : **en 2024, seulement 49% des directions achats prévoient des difficultés de livraison avec leurs fournisseurs stratégiques**. C'est une baisse conséquente, car elles étaient 79% en 2022 et 71% en 2023 à rencontrer des difficultés de livraison. Au même titre que les pénuries, le sujet des approvisionnements ne semble plus stratégique en 2024.

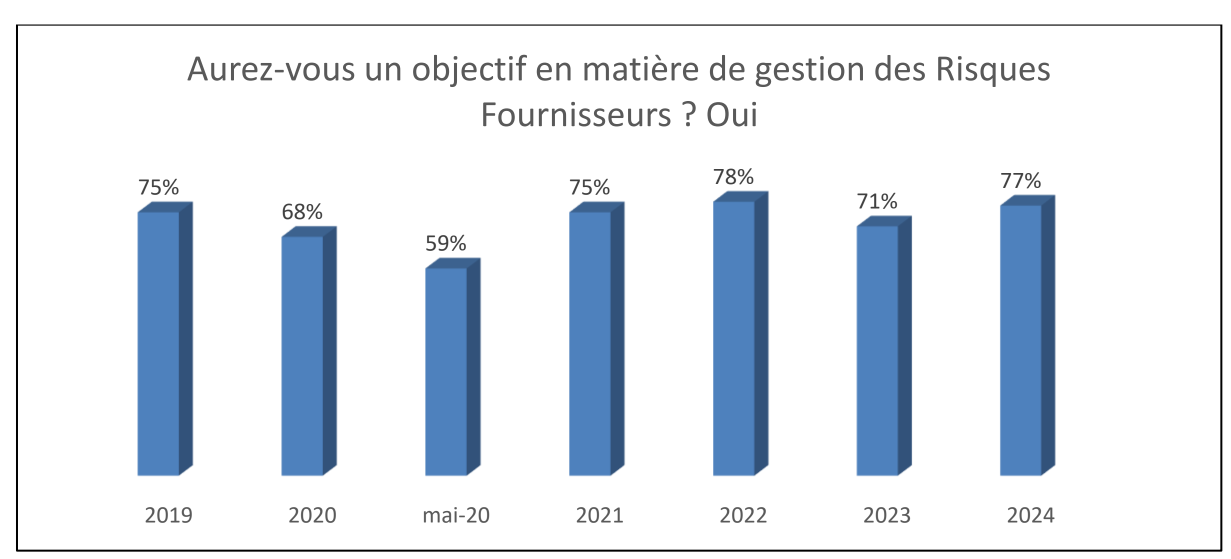






Seul le secteur de l'automobile sera encore en tension et rencontrera des difficultés de livraison en 2024 (70% en 2024 contre 64% en 2023).

10 Des risques fournisseurs qui persistent



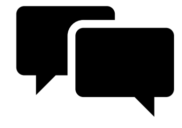
En 2024, plus que jamais, 77% des directions achats auront des objectifs en matière de gestion des risques fournisseurs. C'est un chiffre qui remonte et se situe de nouveau dans la moyenne globale des années précédentes avant Covid.





Actuellement, les risques géopolitiques liés au conflit entre Israël et le Hamas impactent les transports maritimes comme en mer Rouge ou dans le canal de Suez. Ainsi, les rebelles Houtis qui cherchent à prendre le contrôle du Yémen ont attaqué des navires en mer Rouge, une voie maritime vitale, qui concentre près de 12% du commerce maritime mondial. Le géant danois du transport maritime Maersk y a suspendu de façon temporaire le transit de ses navires. Ces mêmes rebelles ont également lancé des missiles et des drones contre des cargos empruntant le canal de Suez obligeant de nombreuses grandes entreprises comme la compagnie pétrolière British Petroleum (BP) à emprunter d'autres routes commerciales.

« La maîtrise des risques fournisseurs constitue plus que jamais un enjeu clef d'une direction achats. Les risques sont multiples et complexes (inflation, coûts, défaillance, dépendance, conformité, approvisionnement, cybersécurité, données ...) et requièrent un renforcement des achats à 3 niveaux : positionnement de la fonction achats au cœur de l'entreprise, développement des compétences des acheteurs et accès simplifié à la donnée interne et externe pour évaluer en continu le fournisseur à 360°. » - Florence Baiget, directrice achats groupe de **Veolia**.



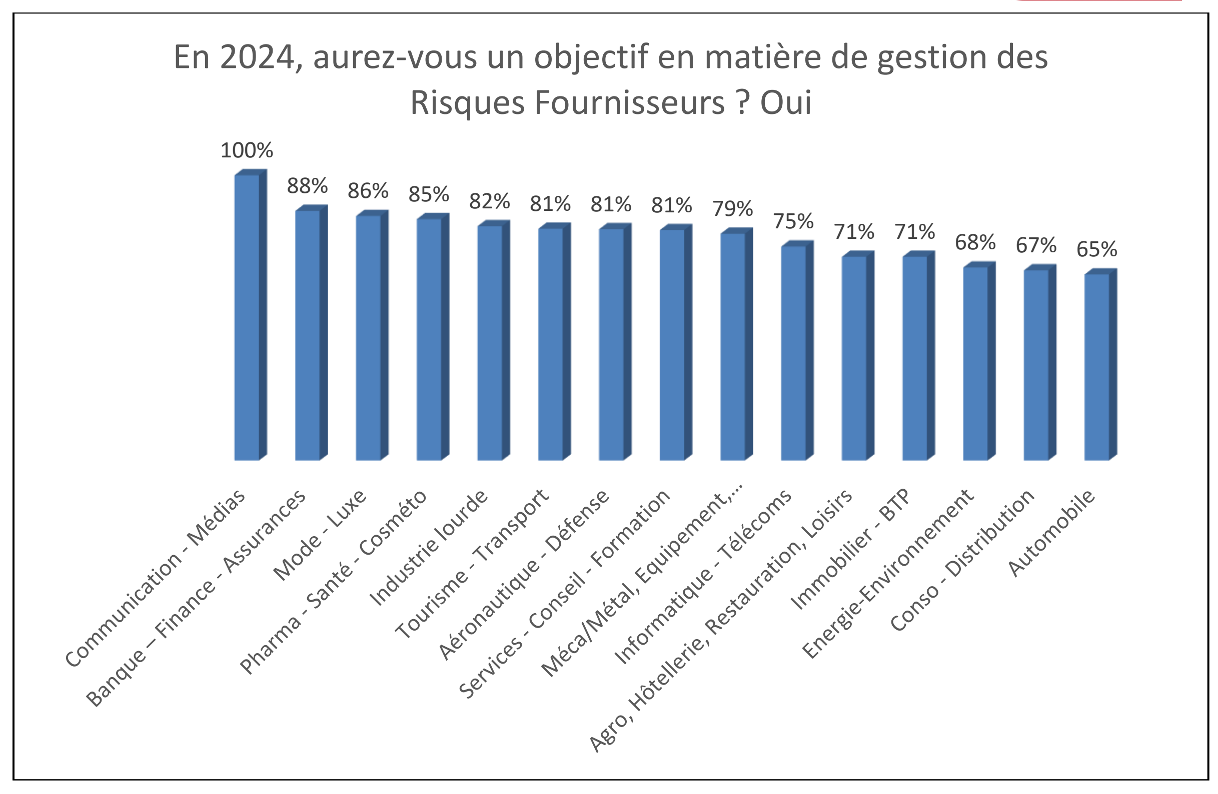
« La gestion des risques, ou compliance, est une priorité 2024. Nous déployons actuellement un outil qui couvrira l'ensemble des champs de conformité (devoir de vigilance, santé financière, réputation,) et qui nous permettra de mieux protéger l'entreprise, ses fournisseurs et l'ensemble de leurs salariés » - Laurence Laroche, directrice achats du groupe **La Poste**.

« L'acheteur prend le pouls du marché, de ses inquiétudes. Il est le mieux placé pour relayer l'analyse des risques externes de l'entreprise. Les achats doivent apporter plus de valeur ajoutée dans ce domaine ». – Corinne Loreaux, directrice achats de la **Société du Grand Paris**.

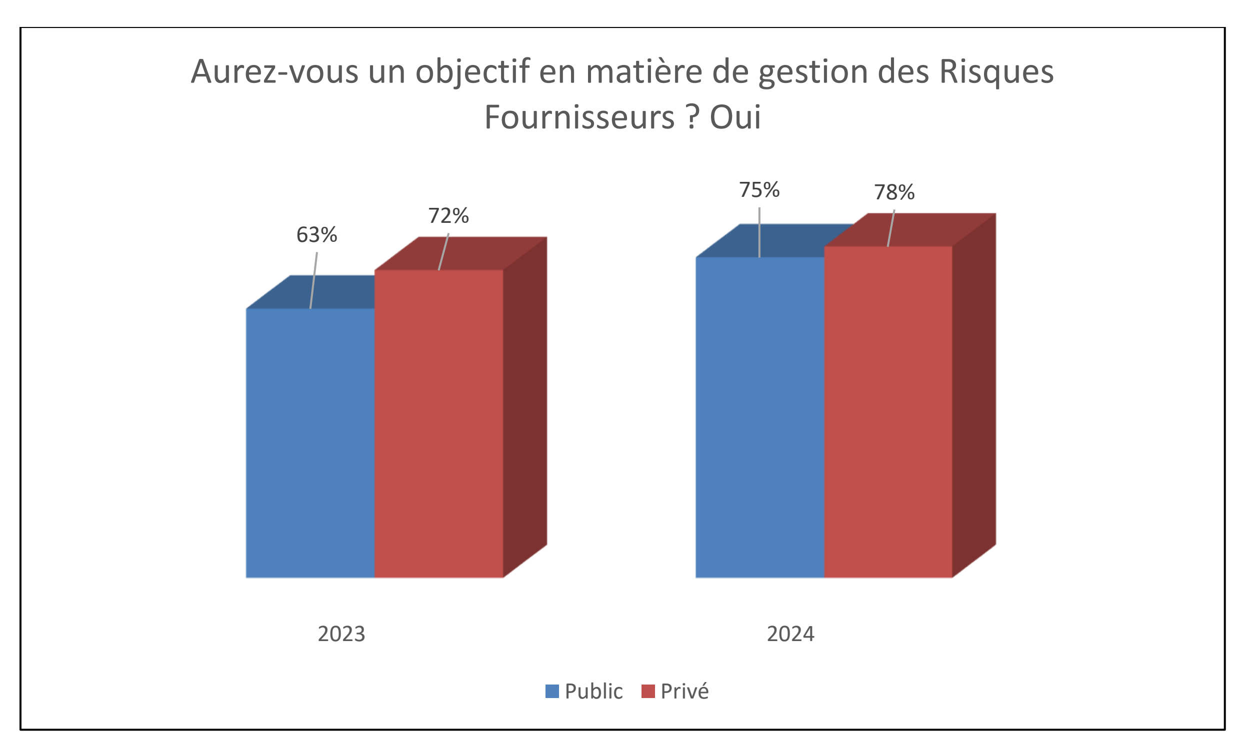
« La gestion du risque est une priorité clé dans un environnement de plus en plus complexe où les natures de risques sont diverses. Notre rôle achats est essentiel pour protéger nos entreprises et éviter autant que possible de détruire de la valeur. Les actions de sécurisation mentionnées dans l'étude indiquent une sensibilité de plus en plus forte, une volonté d'anticiper et des leviers long terme implémentés » - Séréna Salamé, directrice achats de **Legrand**.







L'ensemble du secteur de la communication (100%) aura des objectifs en matière de relations fournisseurs, devant le secteur de la banque-finance-assurances (88%) et de la mode-luxe (86%).

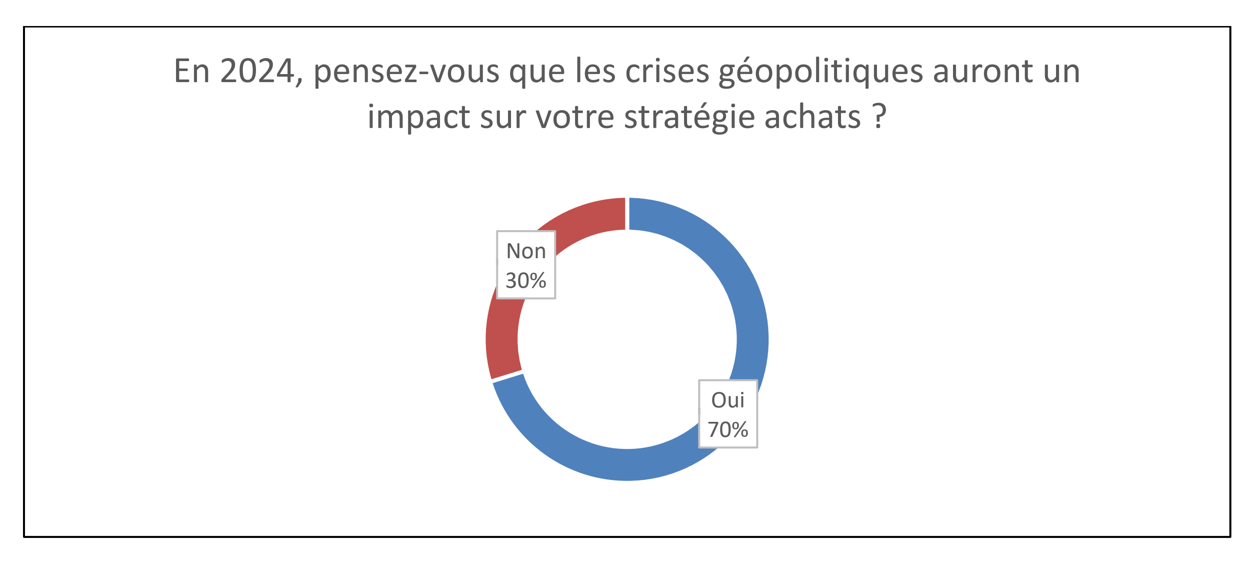


La gestion des risques fournisseurs semble être un objectif de plus en plus présent, que cela soit dans le secteur public (75%, soit plus 12 points par rapport à 2023), comme dans le secteur privé (78%, soit plus 6 points par rapport à 2023).





10.1 Situations géopolitiques et risques de défaillances fournisseurs



70% des directions achats pensent que les crises géopolitiques auront un impact sur leur stratégie achats.

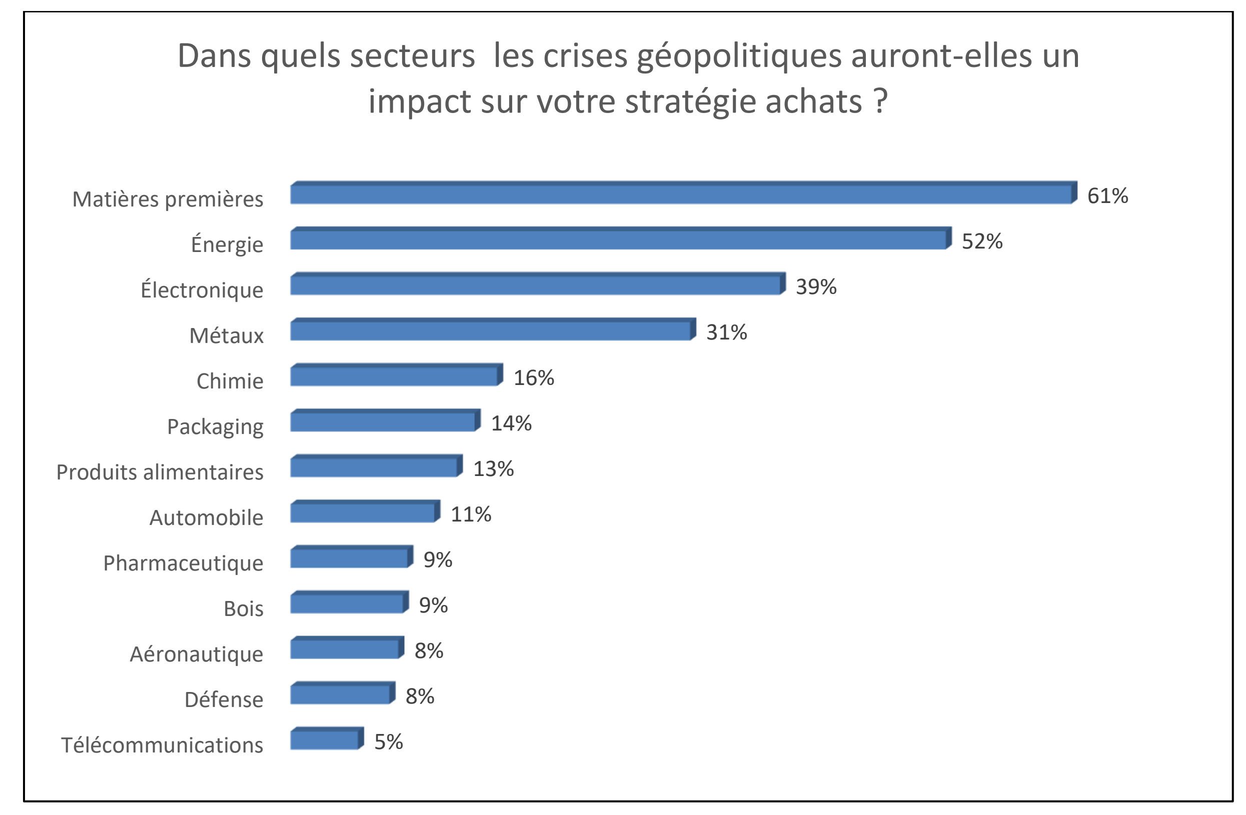


Après le secteur de la communication et des médias, ce sont les secteurs industriels de l'automobile et de la santé-pharmacie-cosmétiques qui devront repenser leur stratégie achats en raison de critères géopolitiques avec respectivement 96% et 87% de répondants.

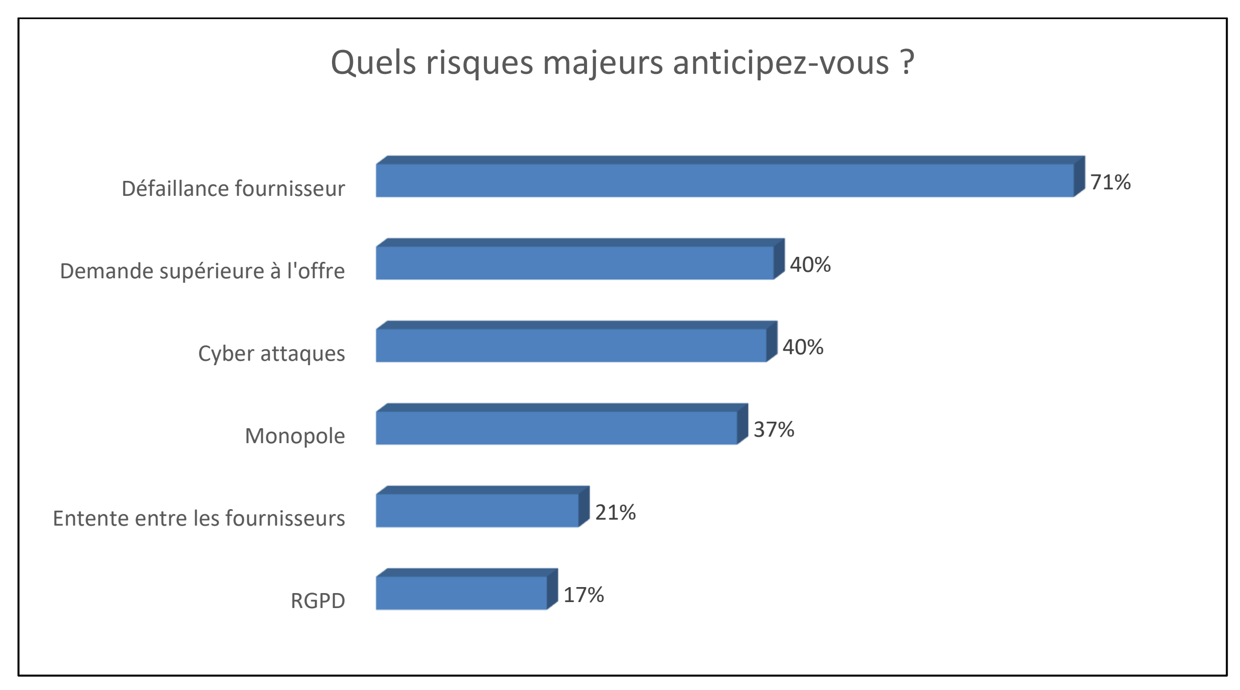








En 2024, les secteurs les plus concernés par la nécessité d'adapter leur stratégie achats en raison de critères géopolitiques seront le secteur des matières premières (61%), le secteur de l'énergie (52%), le secteur de l'électronique (39%), ainsi que le secteur des métaux (31%).

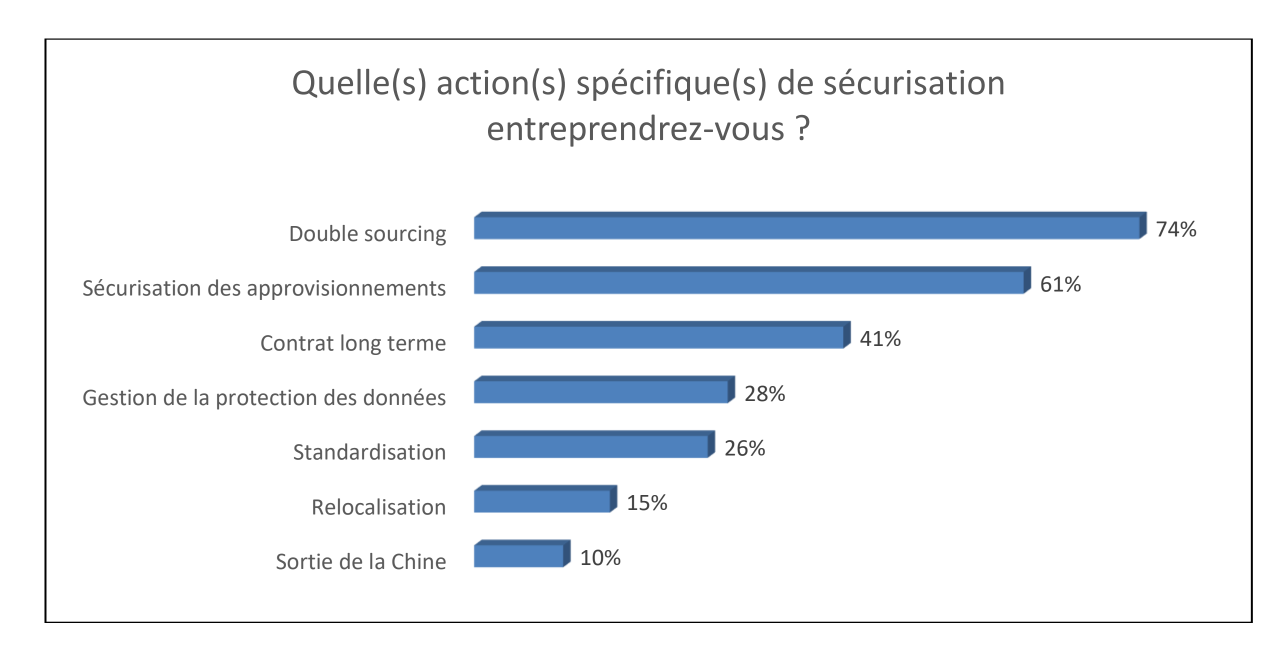


Les risques de défaillances fournisseurs sont les premiers risques évoqués (à 71%) par les directions achats loin devant une demande supérieure à l'offre (40%) ou les cyberattaques (à 40% également). Le 5 Janvier 2024, la Banque de France a dévoilé que près de 55.500 entreprises ont fait défaut en 2023, soit 34 % de plus que l'année précédente.

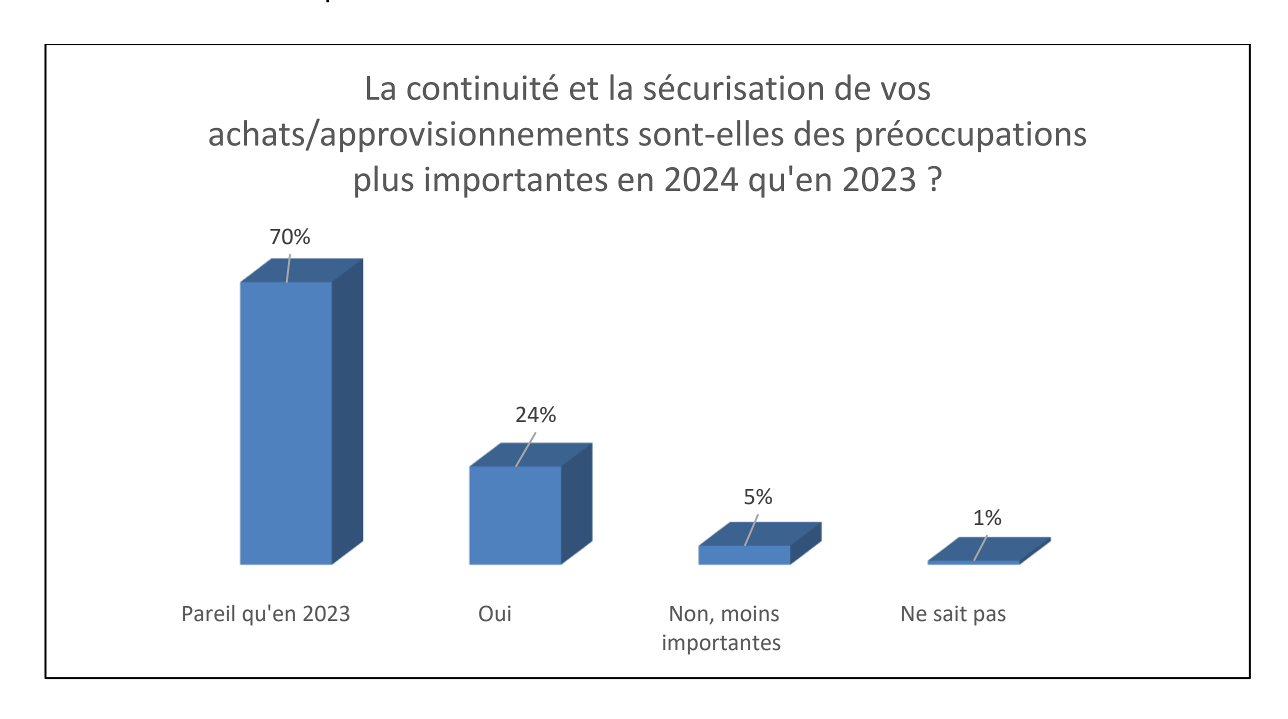




10.2 Sécuriser ses achats



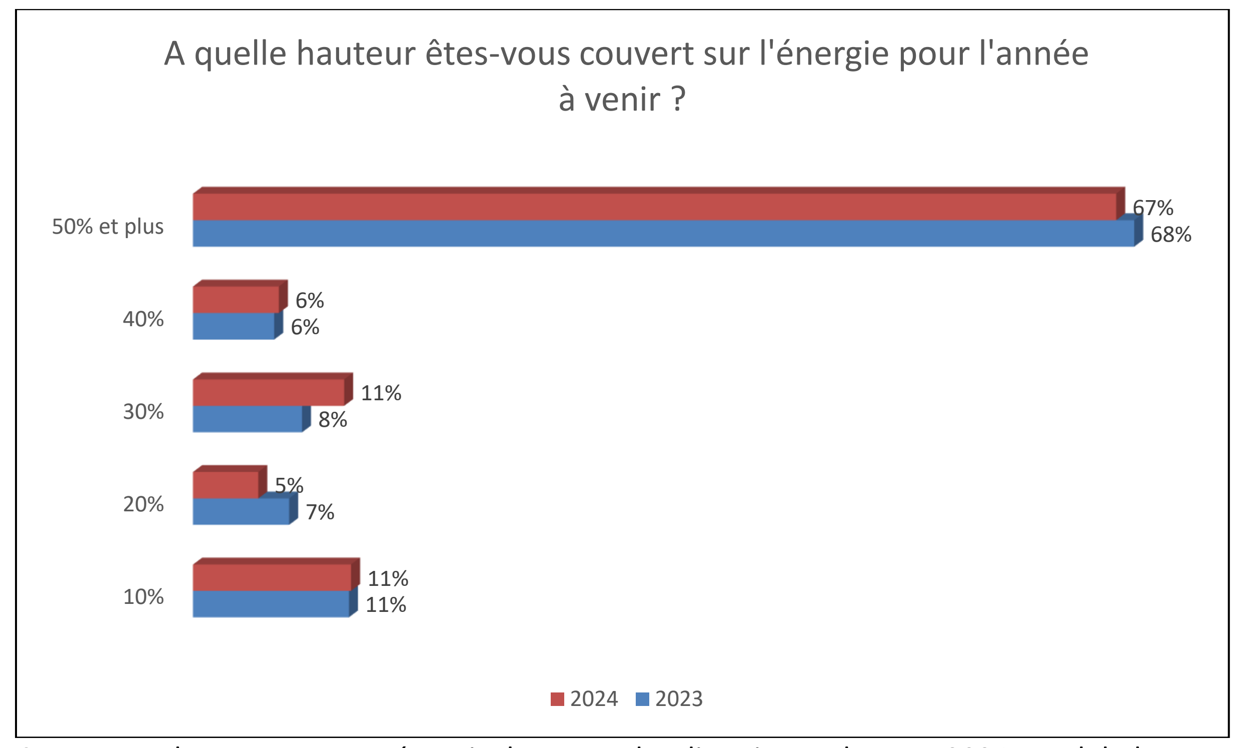
74% des directions achats auront recours au double sourcing avant la sécurisation des approvisionnements (cité à 61%) et les contrats long terme (41%) pour sécuriser leurs risques. Le double sourcing consiste à avoir 2 fournisseurs pour le même produit ou service, de manière à éviter la rupture en cas de défaillance.



Si la sécurisation des achats et des approvisionnements ne sera plus la priorité numéro 1 en 2024, **70% des directions achats estiment que la continuité et la sécurisation des approvisionnements sera une préoccupation aussi importante qu'en 2023.**





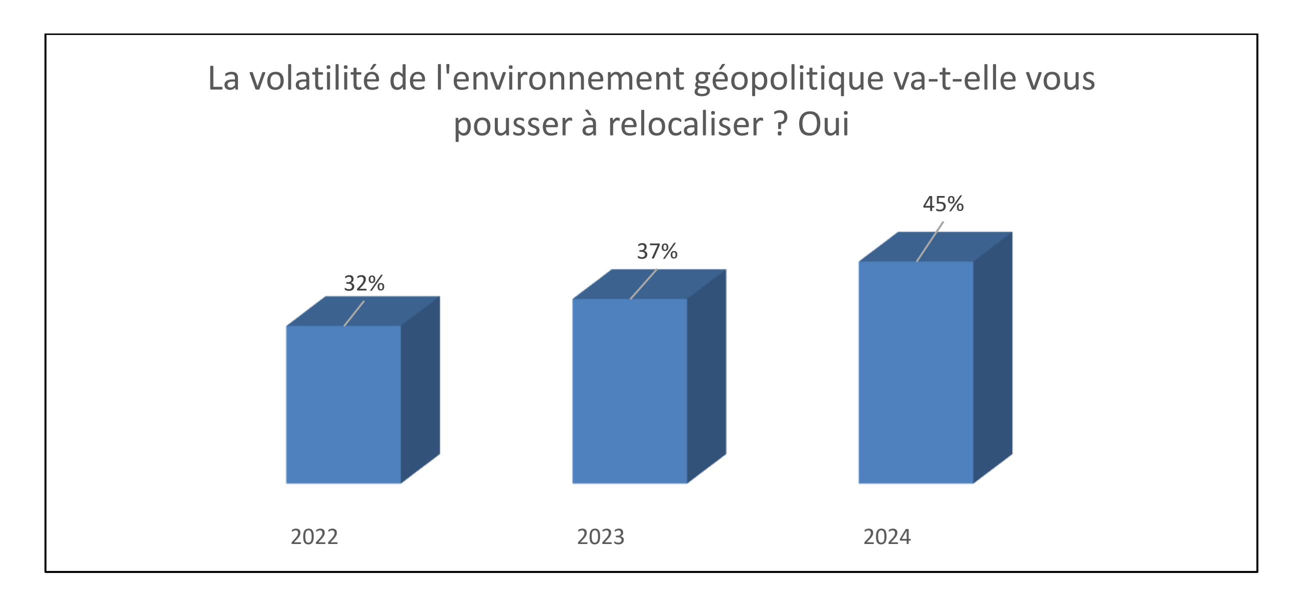


Concernant la couverture en énergie, le retour des directions achats en 2024 est globalement similaire à l'étude de 2023.

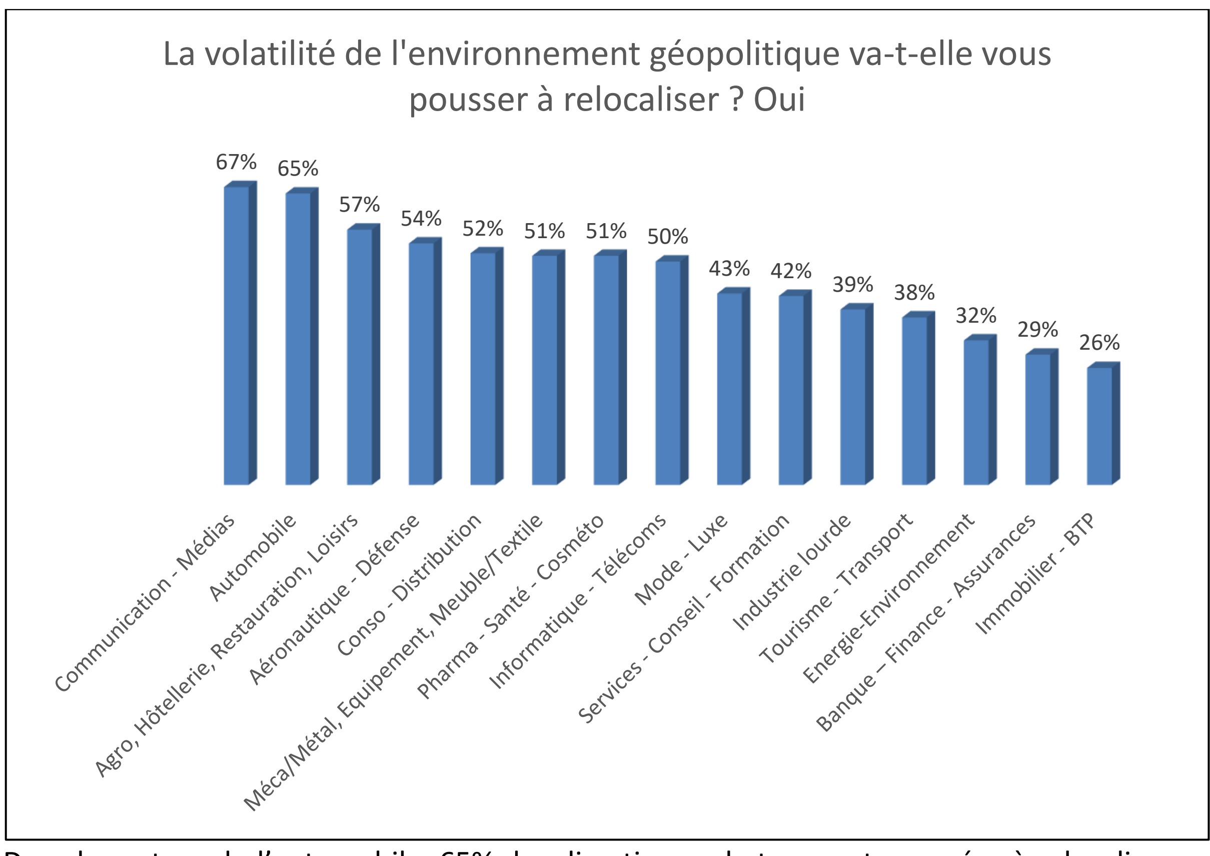




11 La relocalisation pour faire face aux risques géopolitiques



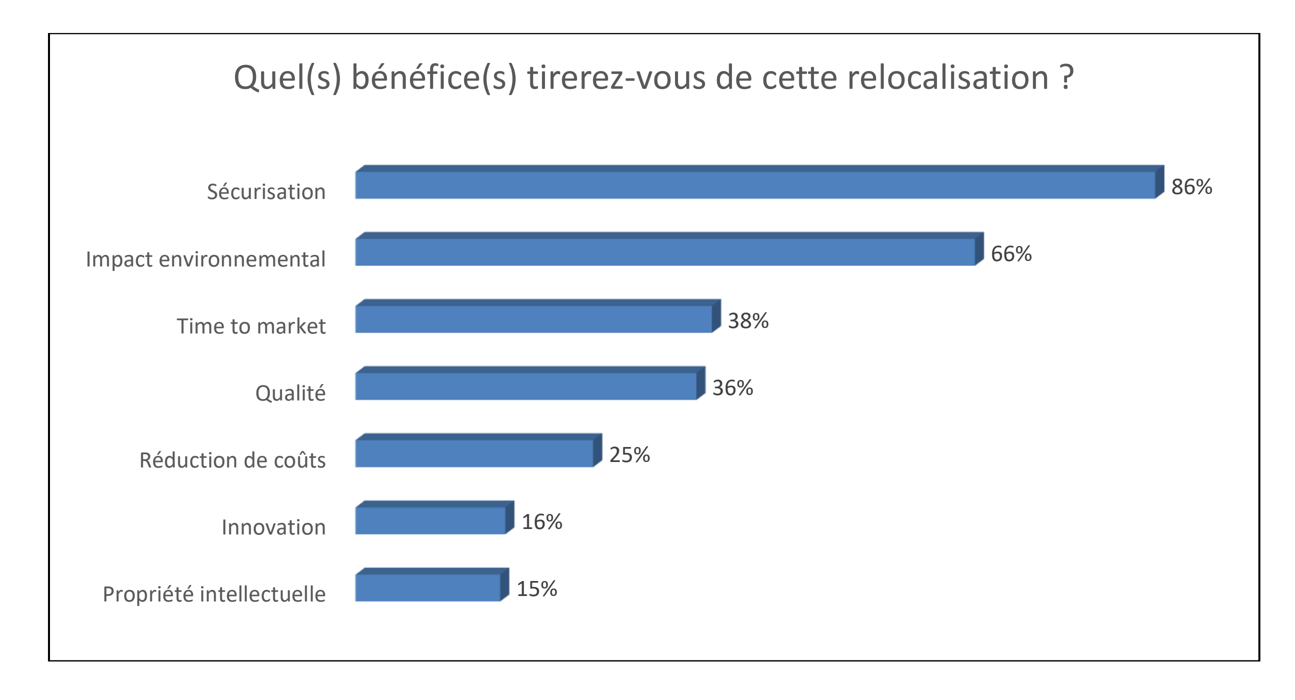
45% des directions achats envisagent de relocaliser en 2024, soit une augmentation de 8 points par rapport à 2023.



Dans le secteur de l'automobile, 65% des directions achats seront poussées à relocaliser en raison de la volatilité de l'environnement géopolitique.

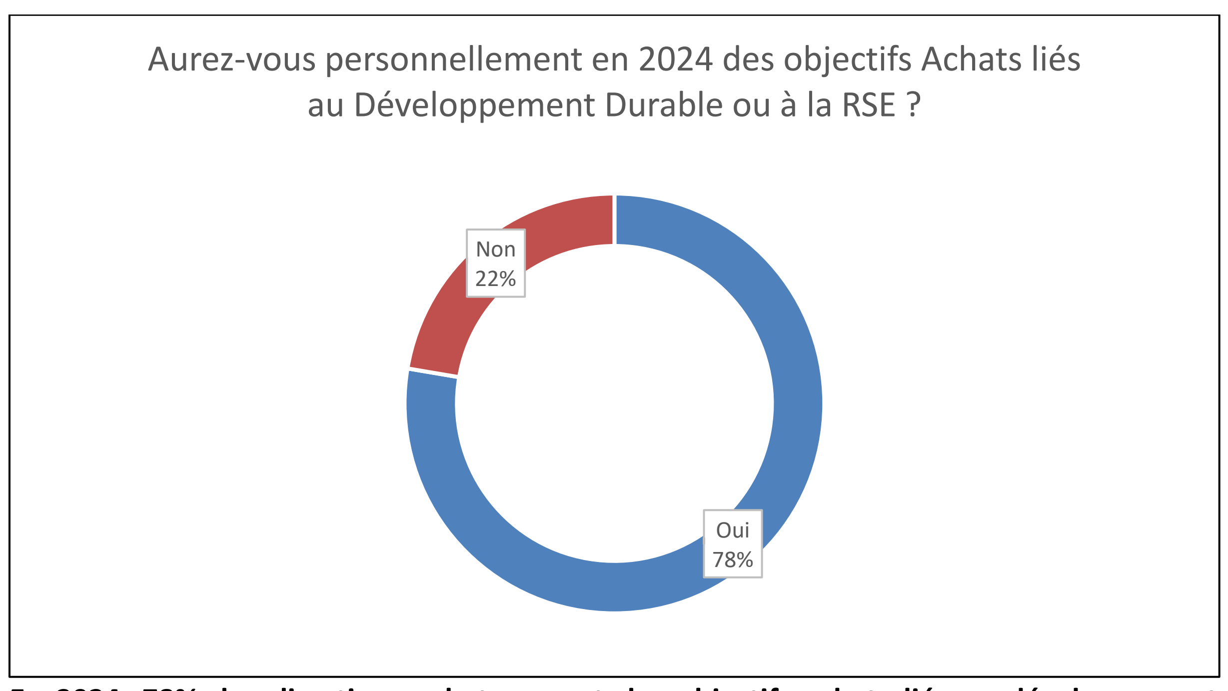




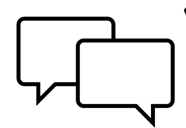


La relocalisation sert avant tout à sécuriser les approvisionnements pour 86% des directions achats avant l'impact environnemental (cité à 66%).

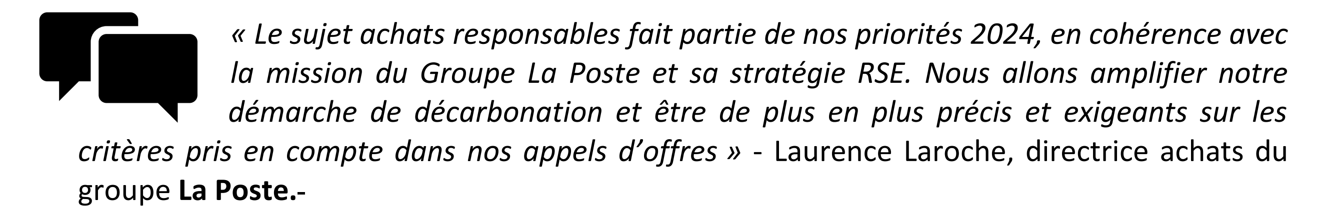
12 Une accélération des achats responsables



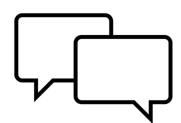
En 2024, 78% des directions achats auront des objectifs achats liés au développement durable ou à la RSE. Ceci s'explique en grande partie avec la réglementation en cours avec notamment la directive CSRD.



« La transition climatique est un défi majeur pour les entreprises et leurs directions achats, certaines peuvent disparaitre si elles ne s'adaptent pas. Je considère que c'est une formidable opportunité de transformation et de renaissance pour tous les acheteurs qui s'engagent. » - Yasser Balawi, directeur achats de **Sodiaal**.

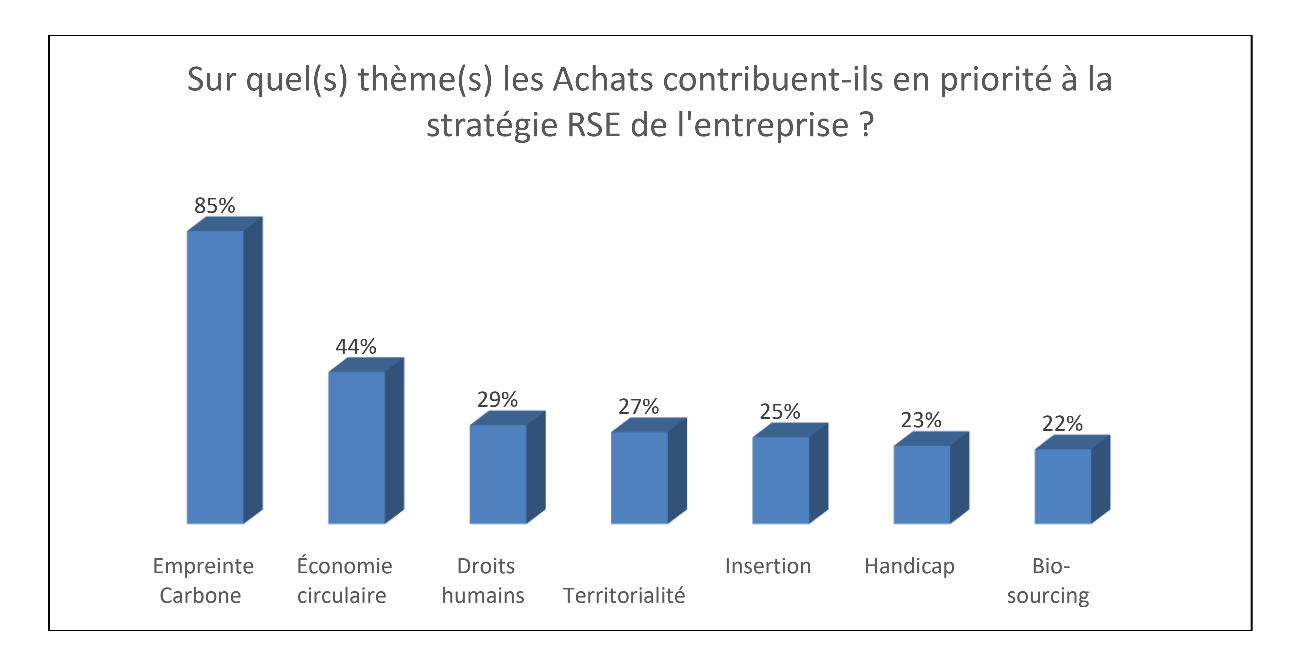


« Le sujet achats responsables fait partie de nos priorités 2024, en cohérence avec la mission du Groupe La Poste et sa stratégie RSE. Nous allons amplifier notre démarche de décarbonation et être de plus en plus précis et exigeants sur les critères pris en compte dans nos appels d'offres » - Laurence Laroche, directrice achats du groupe **La Poste.**-



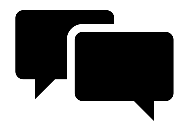
« Les achats doivent être la main armée de la mise en œuvre de la politique RSE de l'entreprise, en affichant plus de positions et de messages forts aux fournisseurs. » - Corinne Loreaux, directrice achats de la **Société du Grand Paris.**

12.1 En route pour la décarbonation



Les achats représentent 70% du scope 3 de l'entreprise et sont les plus grands émetteurs de CO2 à travers leurs fournisseurs. C'est donc sans grande surprise que 85% des directions achats contribuent à la stratégie RSE de l'entreprise à travers le calcul de l'empreinte carbone.

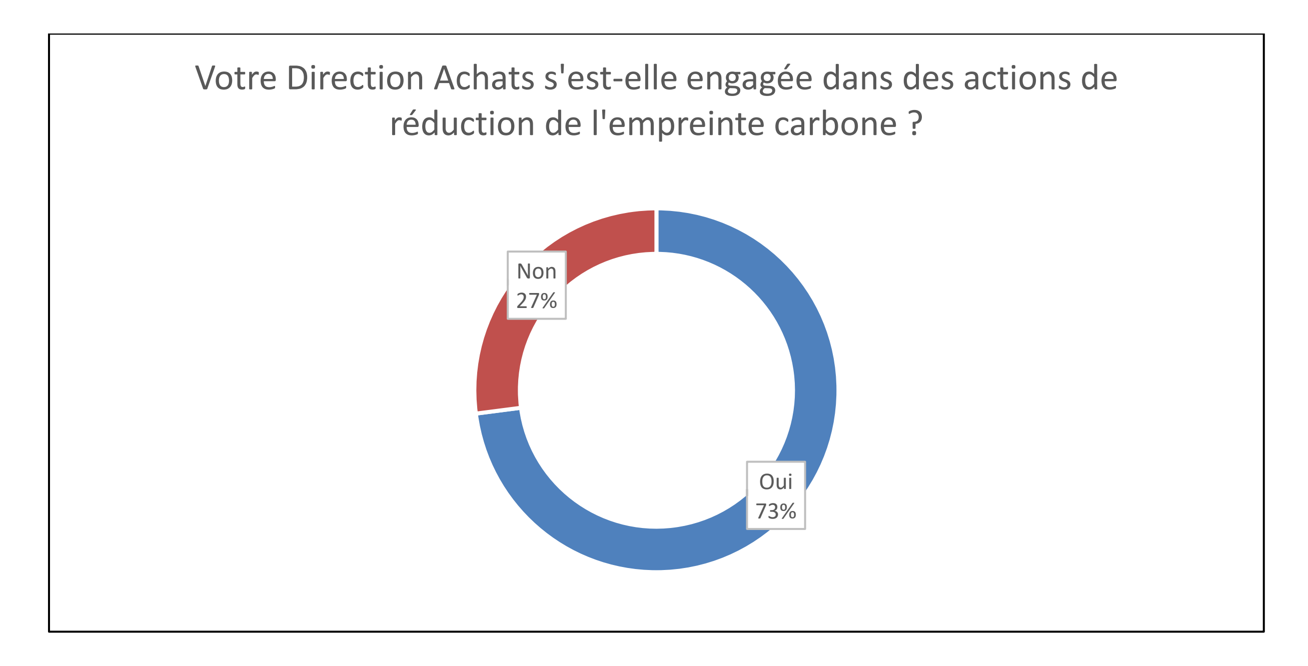
« Mettre en œuvre une stratégie de décarbonation robuste et durable nécessite une co-construction avec nos fournisseurs ; certains de nos partenaires sont déjà engagés sur une trajectoire cohérente avec nos ambitions Net 0, d'autres sont très loin du sujet et notre rôle va consister à les accompagner dans l'établissement de leur empreinte carbone et dans la mise en place des premières actions impactantes. Nous ne pouvons pas juste exiger un objectif de réduction des émissions, notre fonction a un rôle de pédagogie et d'entraînement de toute la chaîne de valeur, c'est un beau challenge ! » - Florence Baiget, directrice achats groupe de **Veolia**.



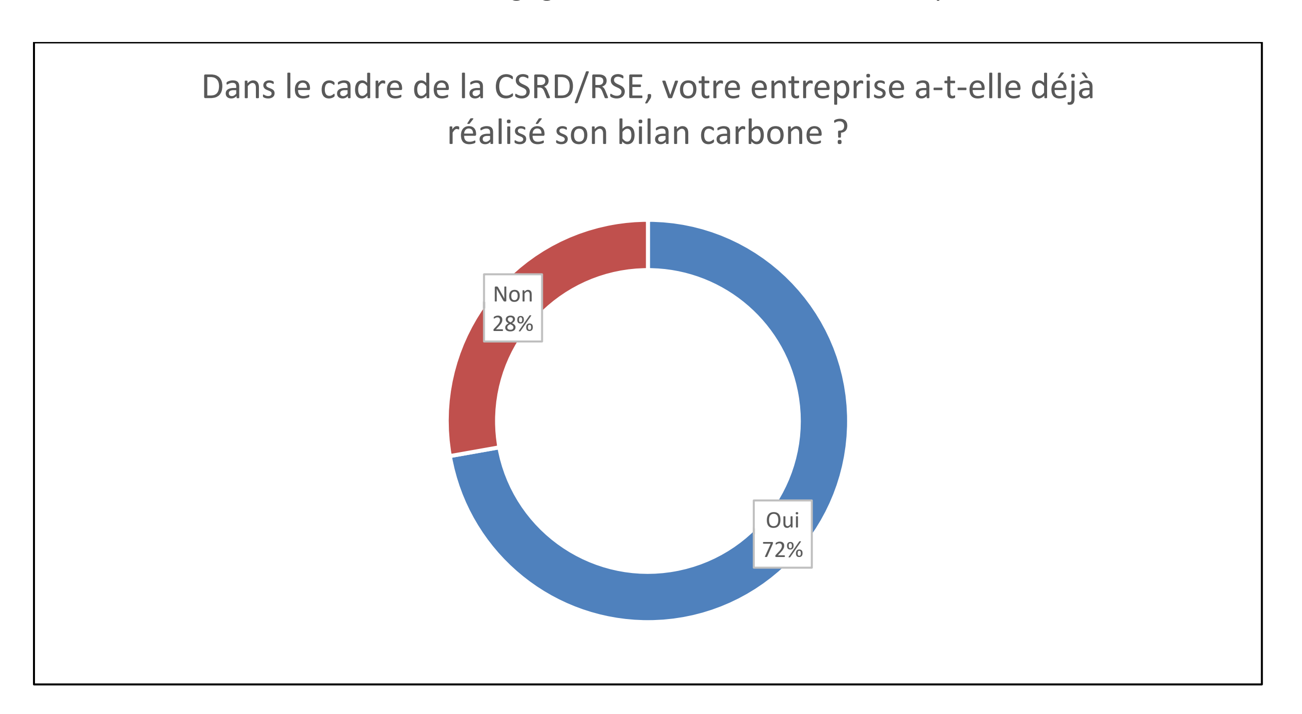
« L'autre priorité saillante qui se dégage de l'étude concerne l'importance marquée et croissante de la RSE et en particulier de la décarbonation. C'est un enjeu clé des directions achats du fait du poids du scope 3. » - Séréna Salamé, directrice achats de **Legrand**.





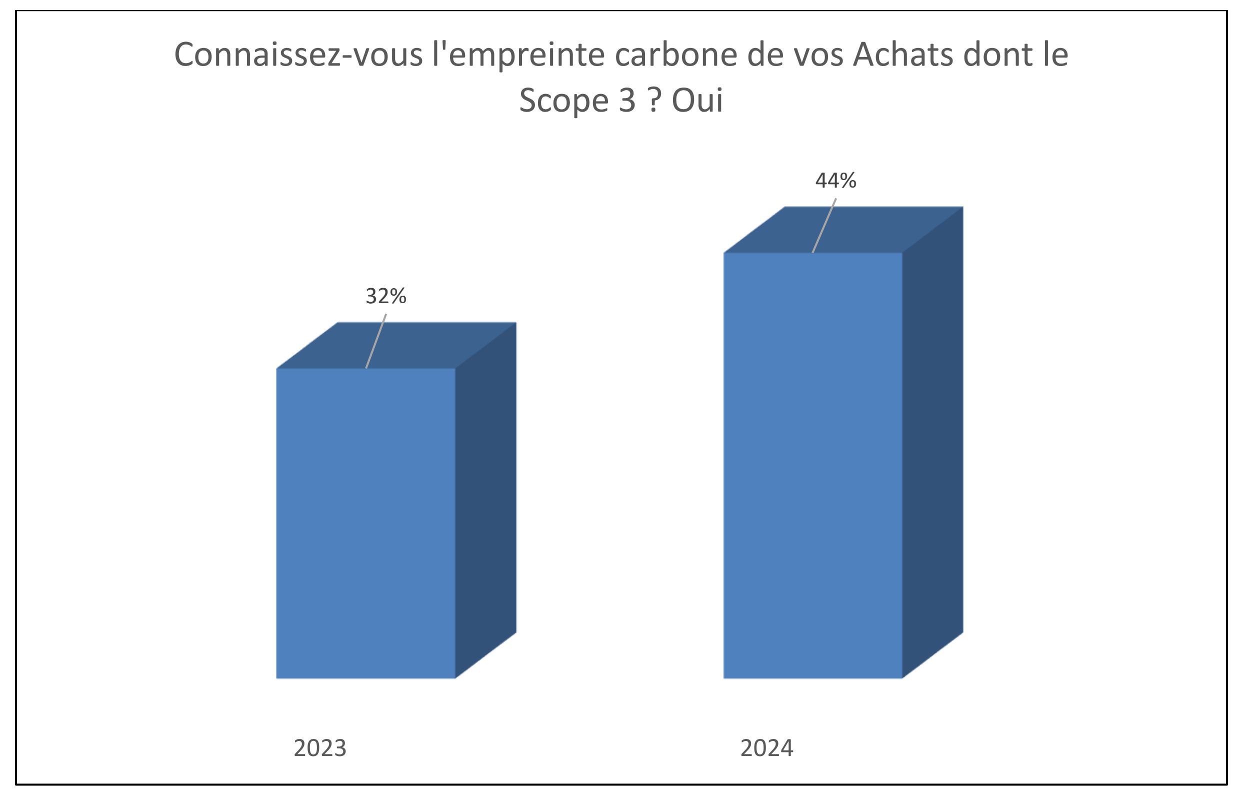


73% des directions achats se sont engagées dans la réduction de l'empreinte carbone.



72% des entreprises ont déjà réalisé leur bilan carbone dans le cadre de la CSRD/RSE qui EST entrée en vigueur le 1er janvier 2024.



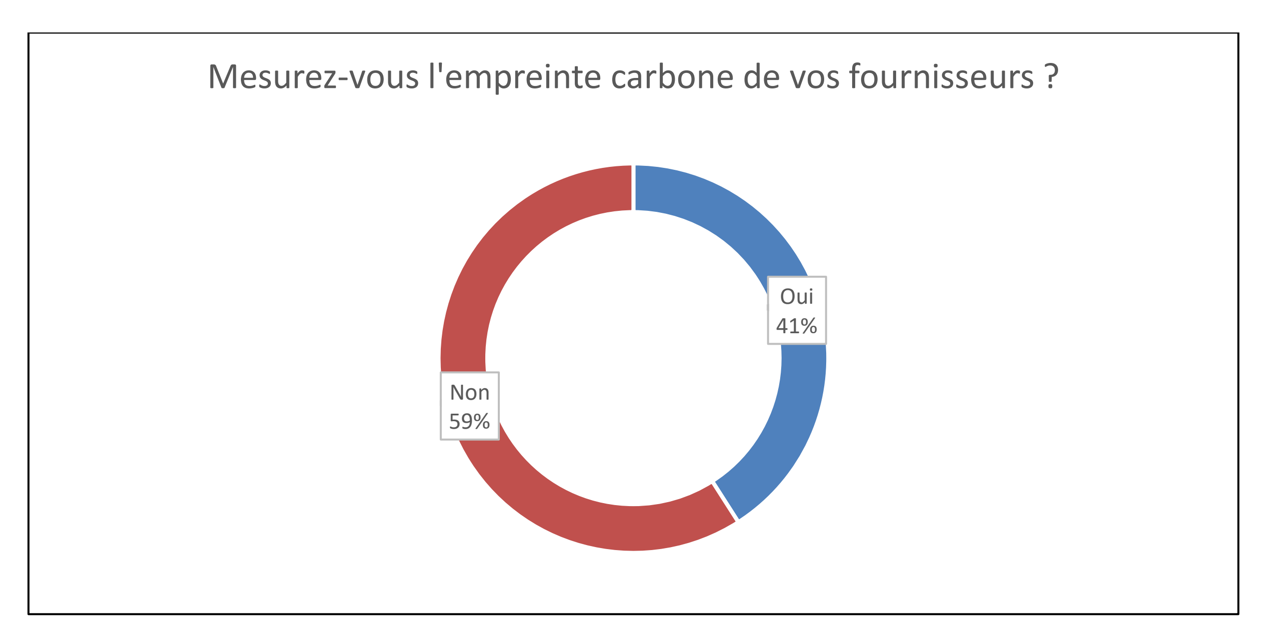
C’est une bonne nouvelle : si seulement 32% des directions achats connaissaient l’empreinte carbone de leurs fournisseurs en 2023, elles seront 44%, soit 12 points de plus, en 2024.

Les scopes dans l’empreinte carbone

Le scope 1 concerne tous les gaz à effet de serre émis directement par l'entreprise : le chauffage dans les locaux, les émissions des véhicules détenus par l'entreprise, etc...

Le scope 2 regroupe les émissions indirectes et liées à l'énergie : ce sont les émissions créées lors du processus de production. Enfin, dans le scope 3, on retrouve toutes les émissions indirectes (dont les achats).



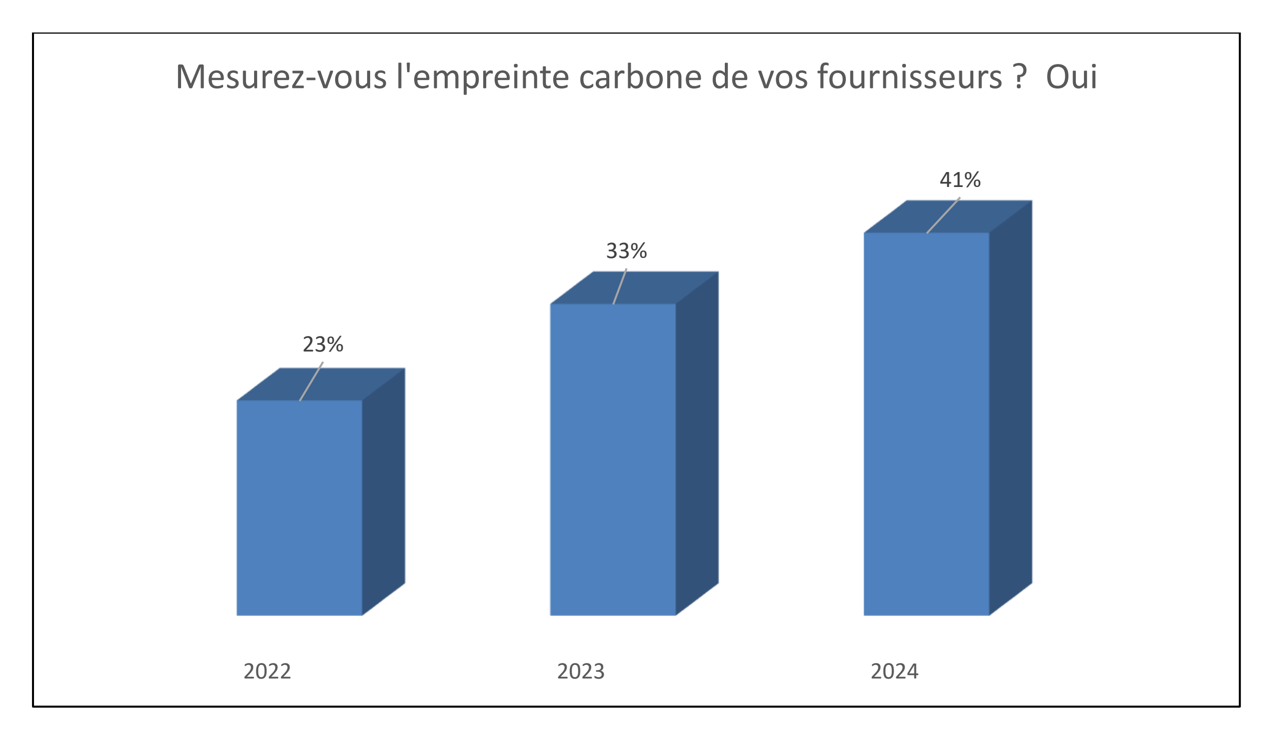



Plus de la moitié des directions achats (59%) ne mesurent pas encore l'empreinte carbone de leurs fournisseurs. Or, c'est un paramètre incontournable pour une démarche de décarbonation.

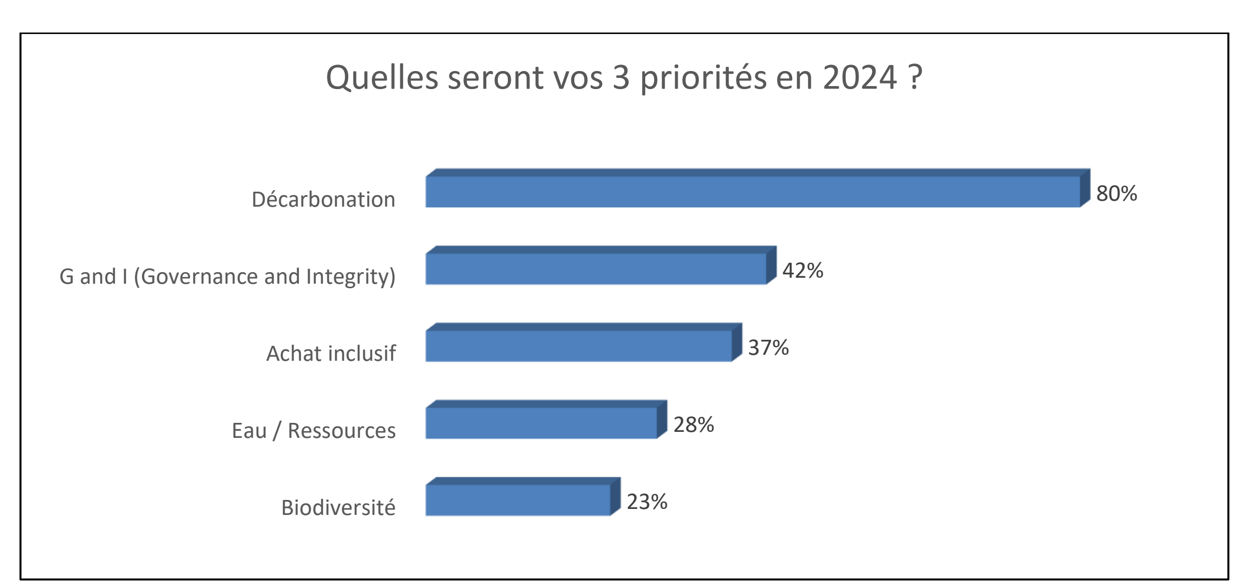
Le poids des achats dans l'empreinte carbone des entreprises
Pour rappel, pour soutenir l'ambition de la France de réduire d'au moins 55% ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, la réglementation française (décret 982-22) vient d'imposer l'ajout du calcul des émissions indirectes principalement liées aux achats (Scope 3). Il s'agit de tous les achats de produits et services, de toute nature comme les fournitures de bureau, services informatiques, etc… L'Ademe estime que 50 à 90% des émissions de gaz à effet de serre sont liées à ce Scope 3.







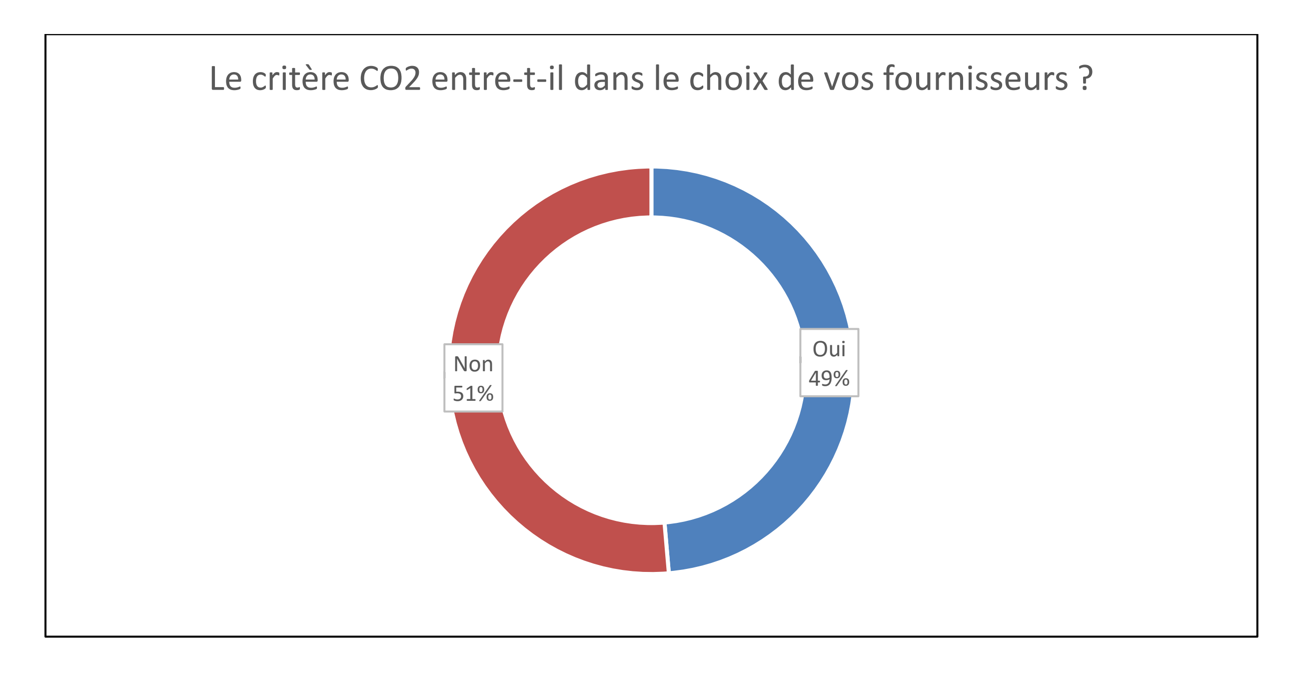
Là encore, les achats responsables évoluent puisqu'en 2024, 41% des directions achats mesureront l'empreinte carbone de leurs fournisseurs. Elles n'étaient que 33% en 2023 et 23% en 2022.



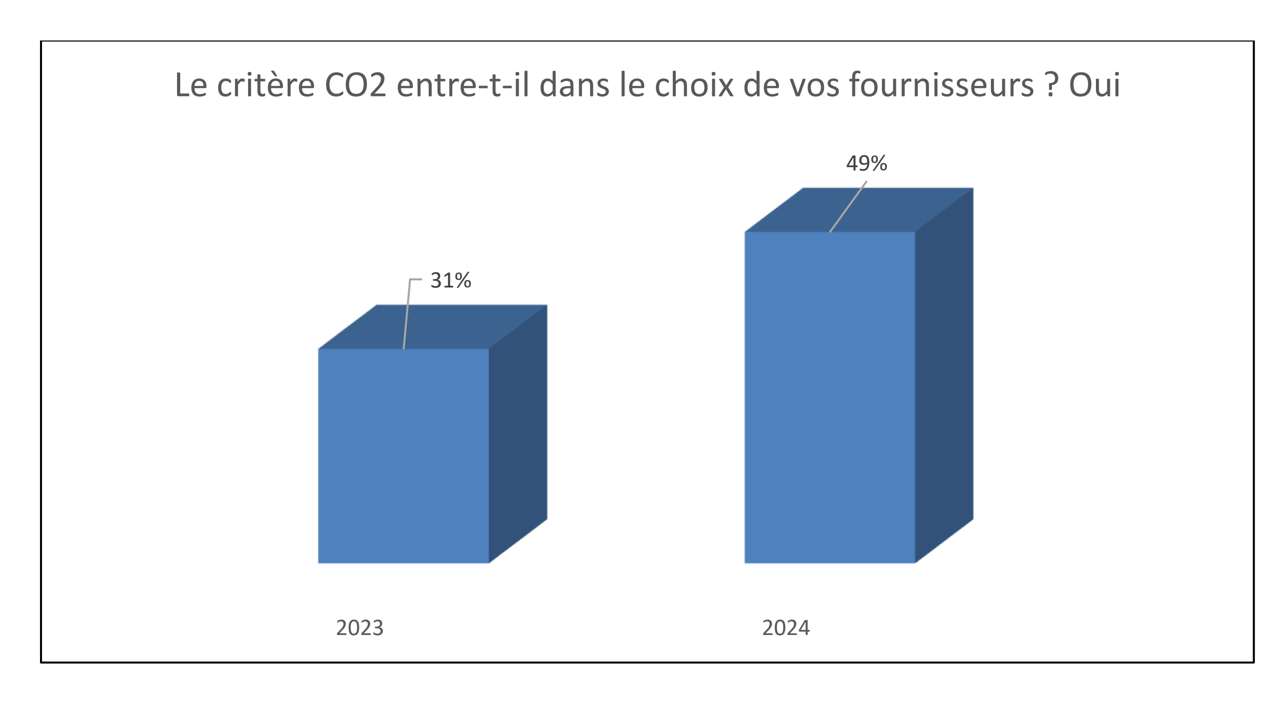
La décarbonation sera la priorité 2024 pour 80% des directions achats.







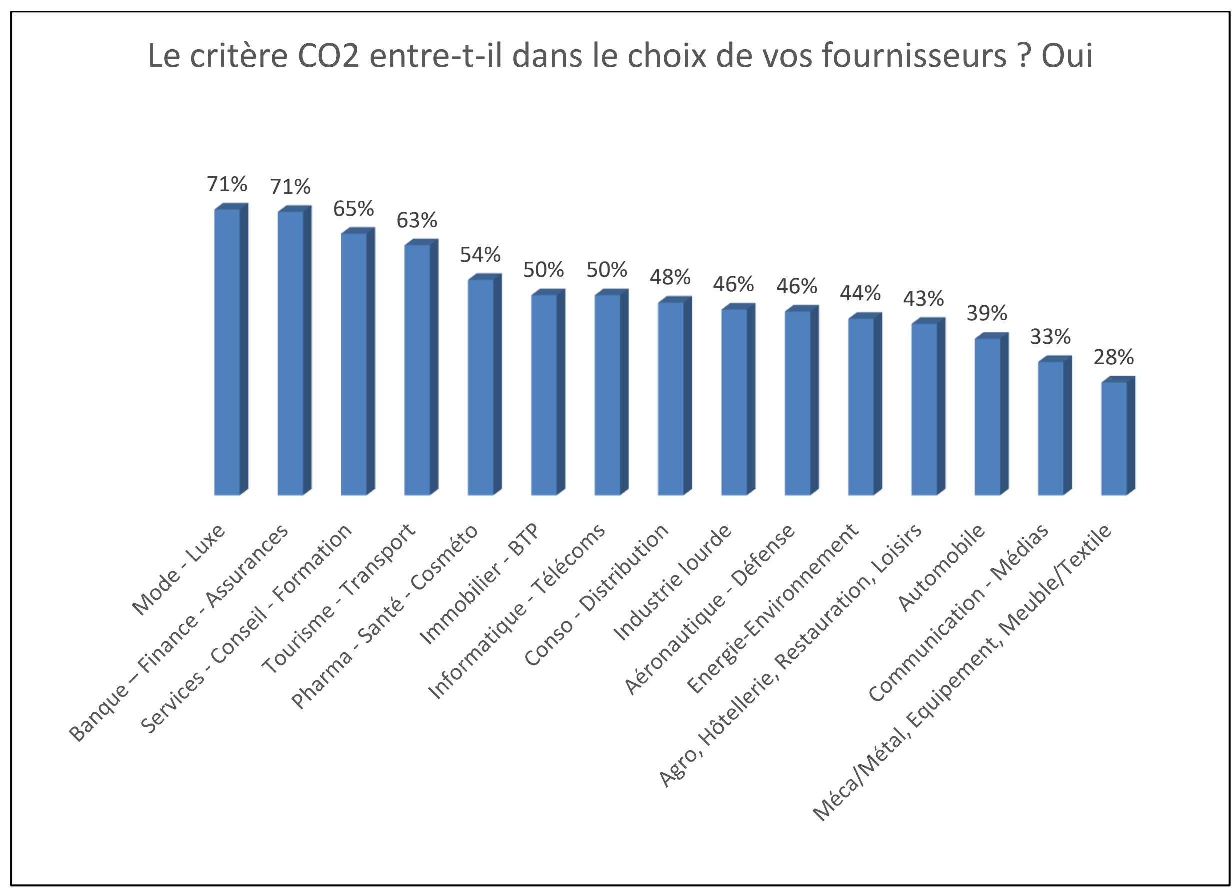
Si la décarbonation est un axe prioritaire pour 2024, moins de la moitié (49%) des directions achats prennent en compte le critère CO_2 dans le choix de leurs fournisseurs.



En 2024, 49% des directions achats prendront en compte le critère CO_2 dans le choix de leurs fournisseurs. Or, elles n'étaient que 31% en 2023.



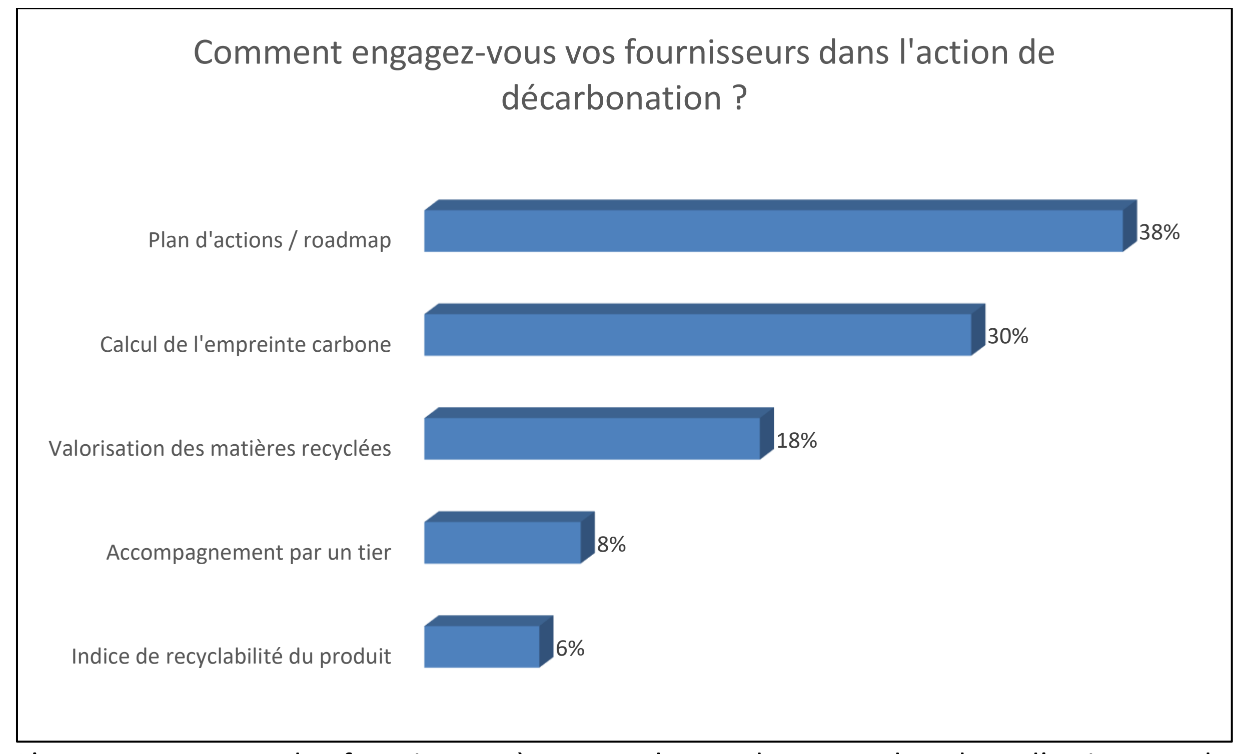




Le critère du CO_2 des fournisseurs rentre en ligne de compte pour 71% des directions achats dans le domaine de la mode et du luxe au même titre que le secteur de la banque-finance-assurances.





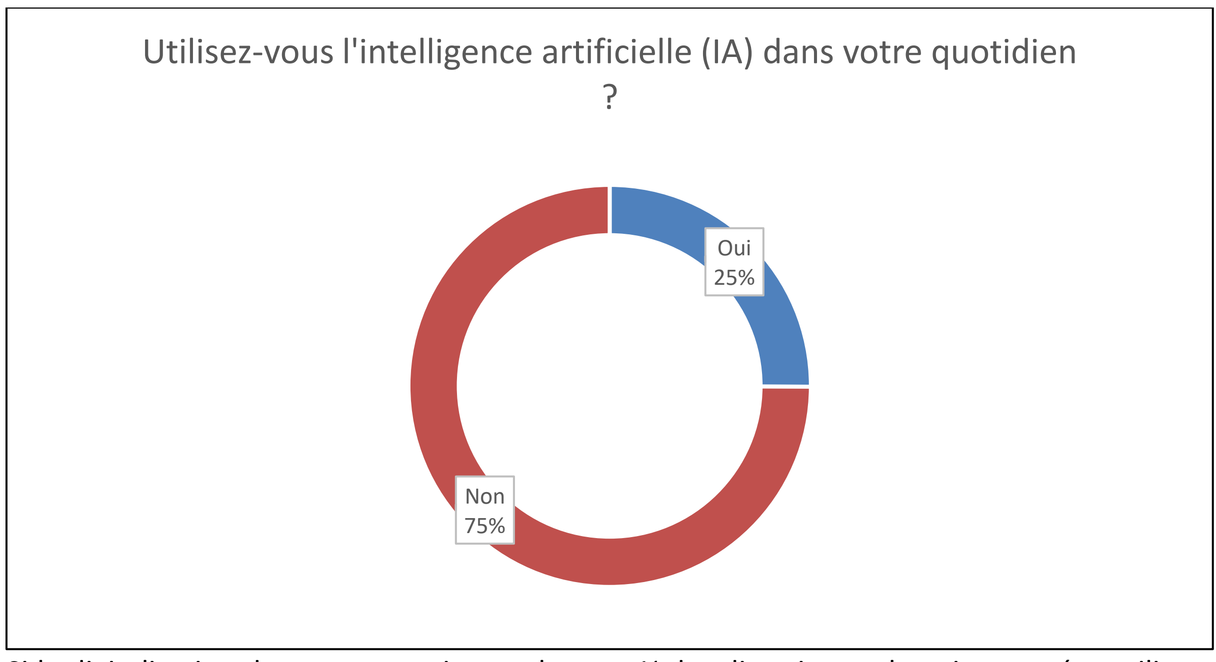


L'accompagnement des fournisseurs à travers des roadmaps et des plans d'actions est la première mesure envisagée par 38% des directions achats avant le calcul de l'empreinte carbone (cité à 30%).





13 Une digitalisation qui n'explore pas encore tout le potentiel de l'IA



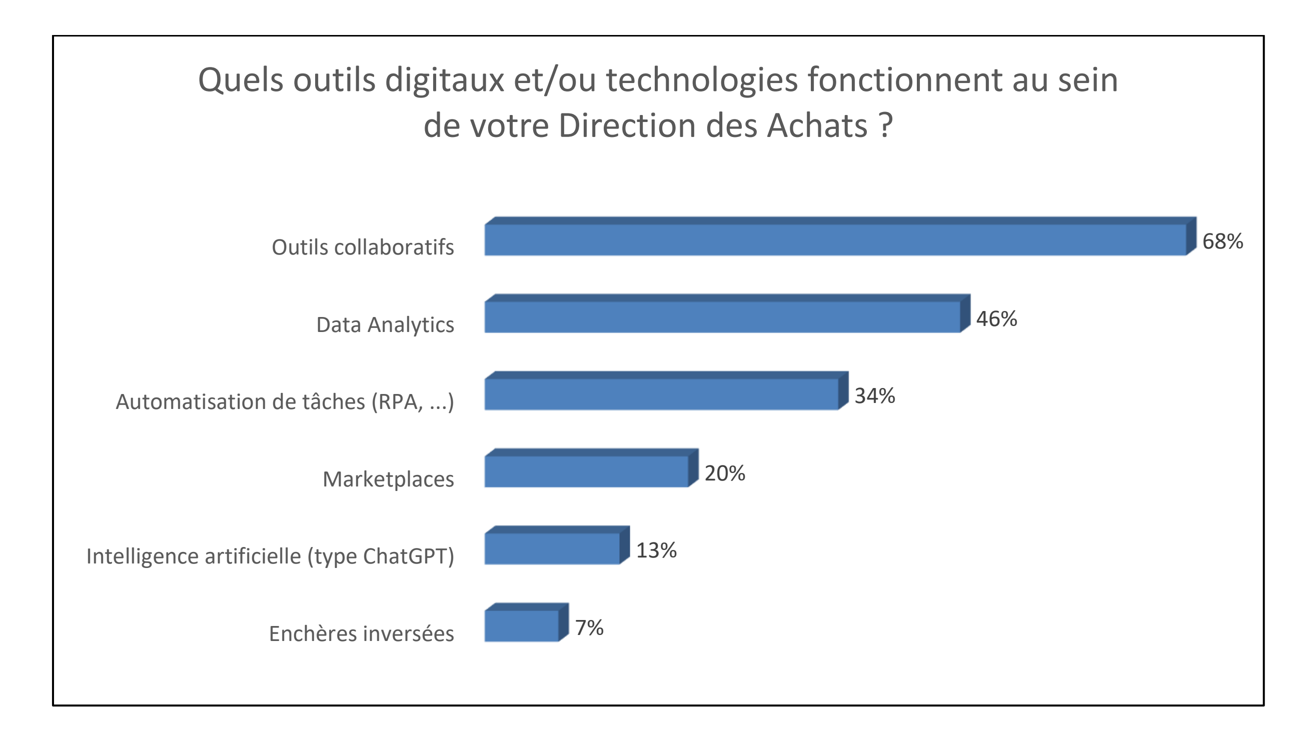
Si la digitalisation demeure un sujet, seulement ¼ des directions achats interrogées utilisent l'Intelligence artificielle (IA) dans leur métier. Ce graphique indique le potentiel de ce type d'outils même s'ils sont encore peu exploités à ce jour. Cela reste une technologie récente.

« Nous utilisons déjà l'IA dans les achats, avec l'IA générative, nous percevons qu'il y a un nouveau potentiel sur la formalisation de tous les documents que nous utilisons (contrats, rapports de présentation, stratégies achats,) et nous ferons des POC en 2024 » - Laurence Laroche, directrice achats du groupe **La Poste**.

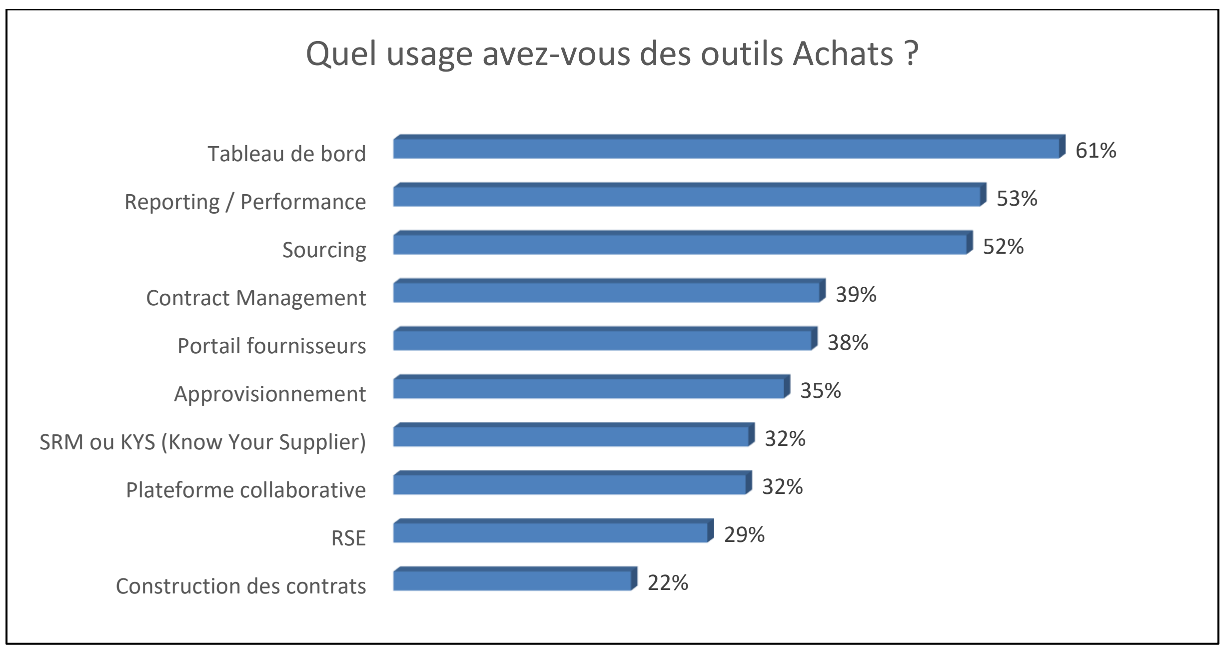
« Dans un monde devenu très volatile : risques géopolitiques, attaques cybersécurité, raréfaction des matières, concentration des industries, etc., les directions achats doivent se doter des moyens et outils plus intelligents comme l'IA générative et les solutions technologiques adaptées. » - Yasser Balawi, directeur achats de **Sodiaal**.







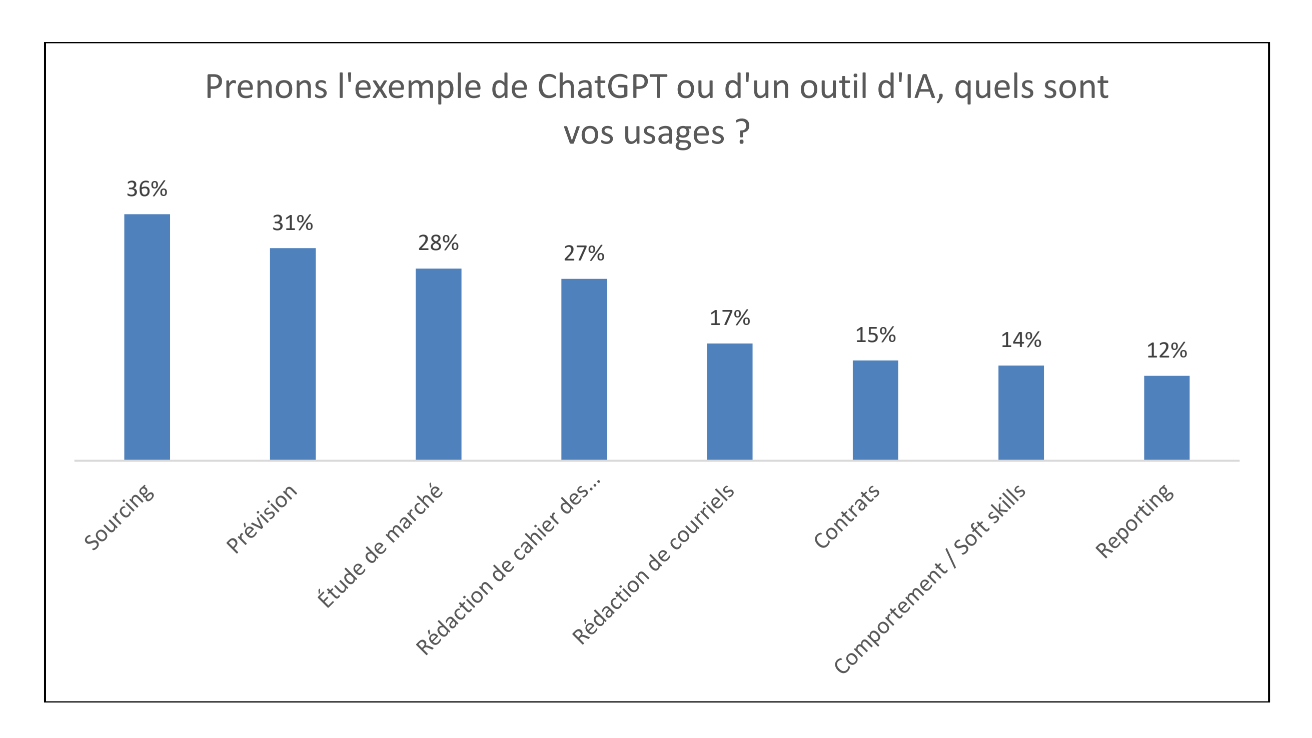
Les outils collaboratifs demeurent toujours en tête des outils digitaux pour 68% des directions achats devant ceux de data analytics (46%) et ceux liés à l'automatisation des tâches (RPA, ...) (34%).



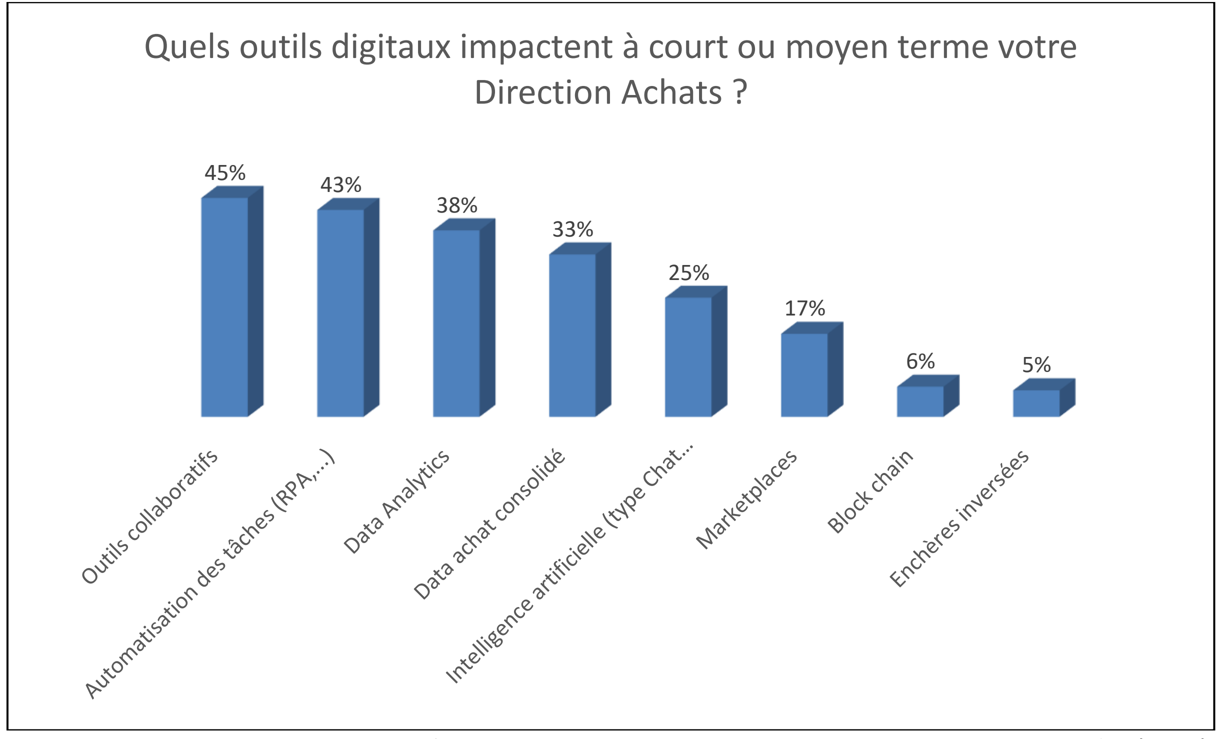
Les outils achats sont utilisés en premier lieu pour réaliser des tableaux de bord (à 61%), mais aussi des reportings (53%) et du sourcing (52%).







Les directions achats utilisent ChatGPT ou un autre outil d'IA avant tout pour leur sourcing (à 36%), puis pour faire du prévisionnel (31%). L'IA sert encore peu pour les contrats (15%) et le reporting (12%). Evidemment, le sourcing est bien la recherche de fournisseurs.



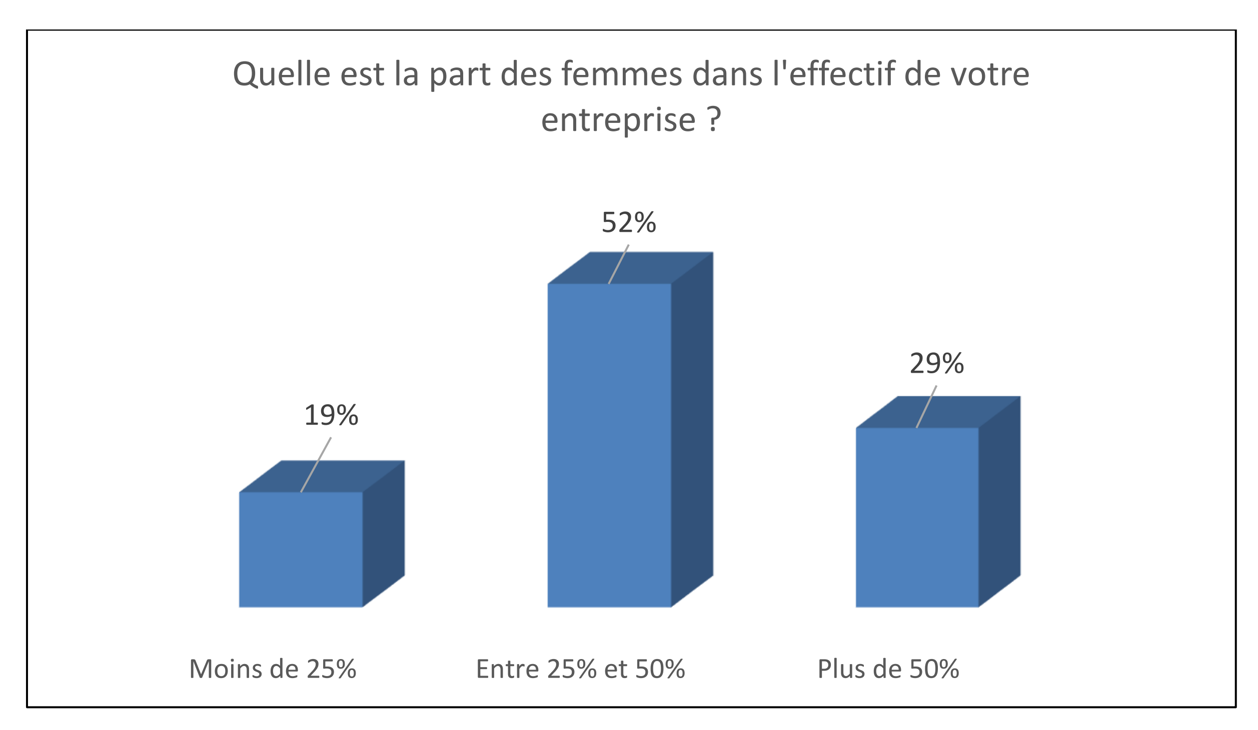
Les outils digitaux impactent à court ou moyen terme les outils collaboratifs (45%), l'automatisation des tâches (RPA, ...) (43%) et les data analytics (38%).



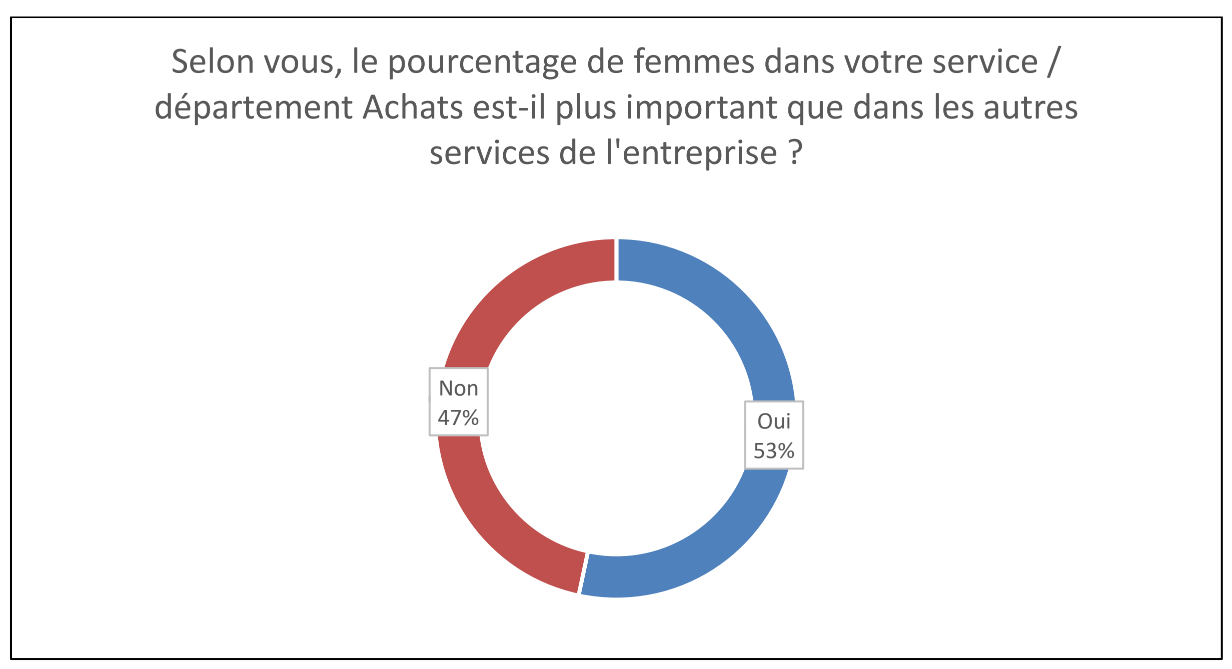


14 Une vision RH des équipes achats

14.1 Une fonction paritaire



Les achats sont en bonne voie d'atteindre la parité dans leurs effectifs. Ainsi, dans 52% des équipes achats interrogées le pourcentage de femmes est compris entre 25 et 50%. Il dépasse même la moitié des effectifs dans 29% des cas.

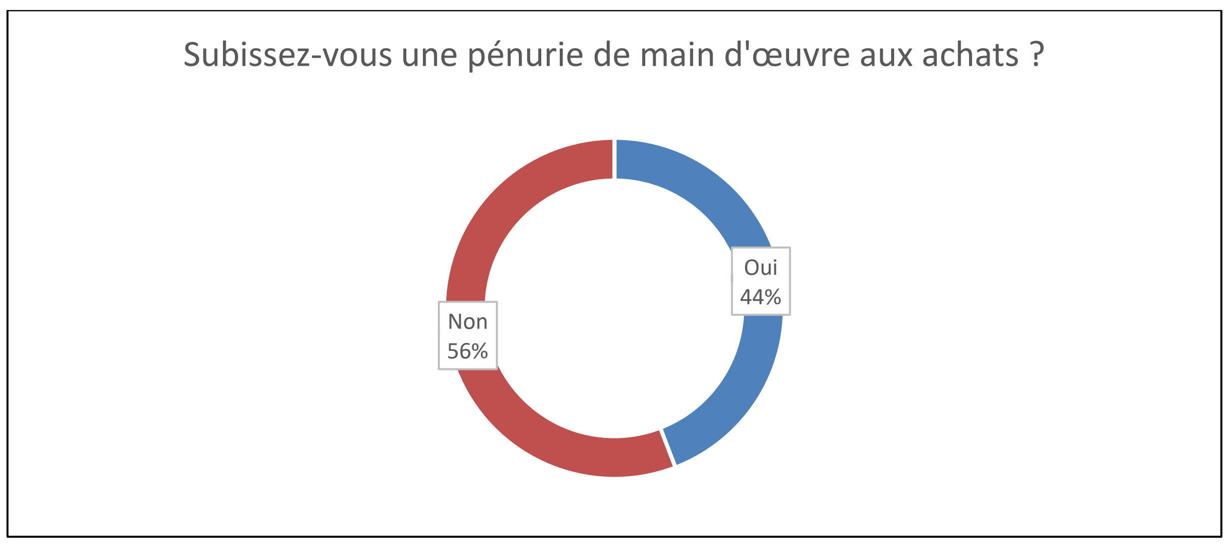


Pour 53% des directions achats, leur métier est davantage féminisé que les autres fonctions de l'entreprise.

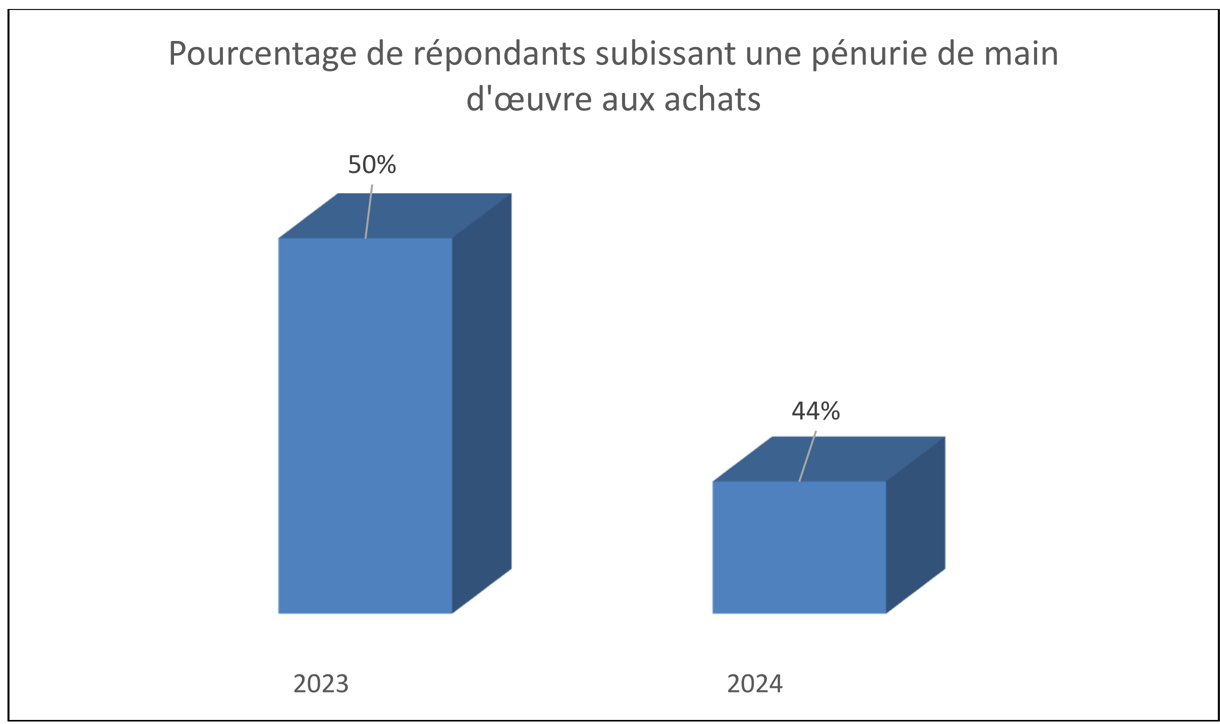




14.2 Les pénuries de main d’œuvre s’améliorent un peu



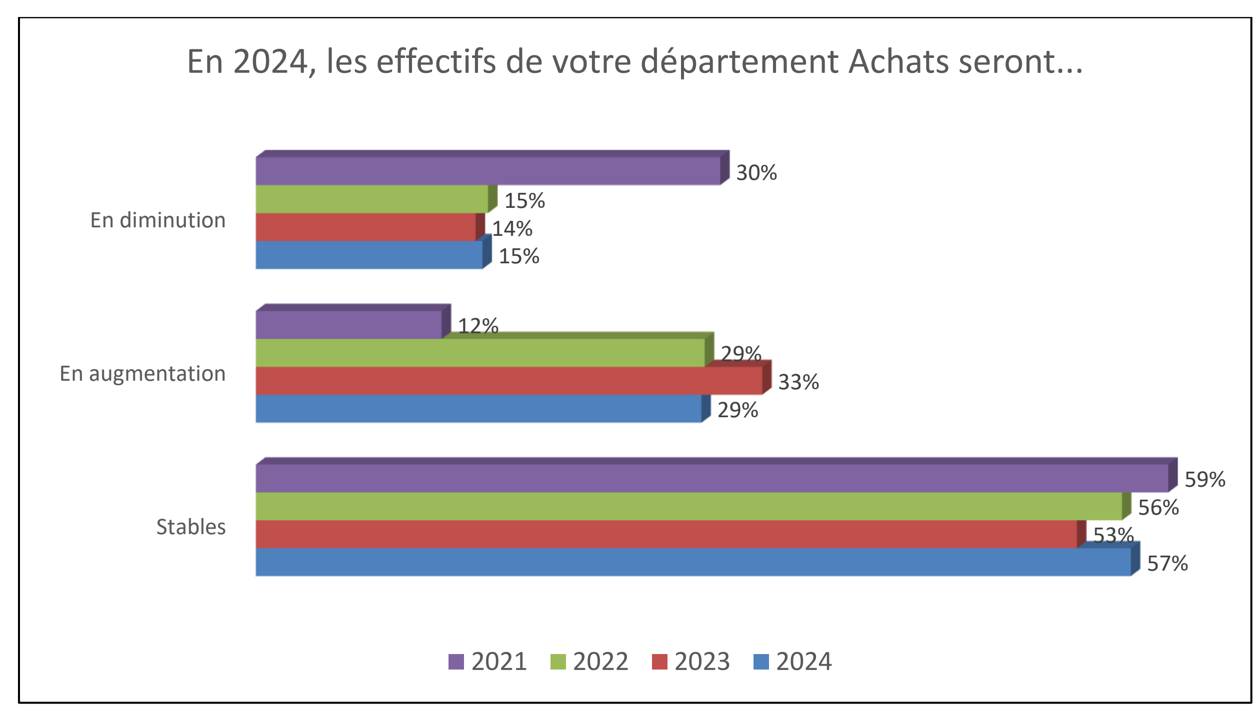
Un peu plus de la moitié des directions achats (56%) ne subissent pas de pénurie de main d’œuvre.



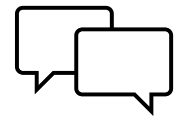
En 2024, malgré un marché de l’emploi tendu, seules 44% des directions achats auront une pénurie de main d’œuvre contre 50% en 2023.







En 2024, 57% des directions achats auront des effectifs stables.



« Nous devons absolument renforcer l'attractivité de nos métiers Achats si nous souhaitons être mieux positionnés dans nos organisations ». – Coline Pont, directrice achats **d'Axa**.





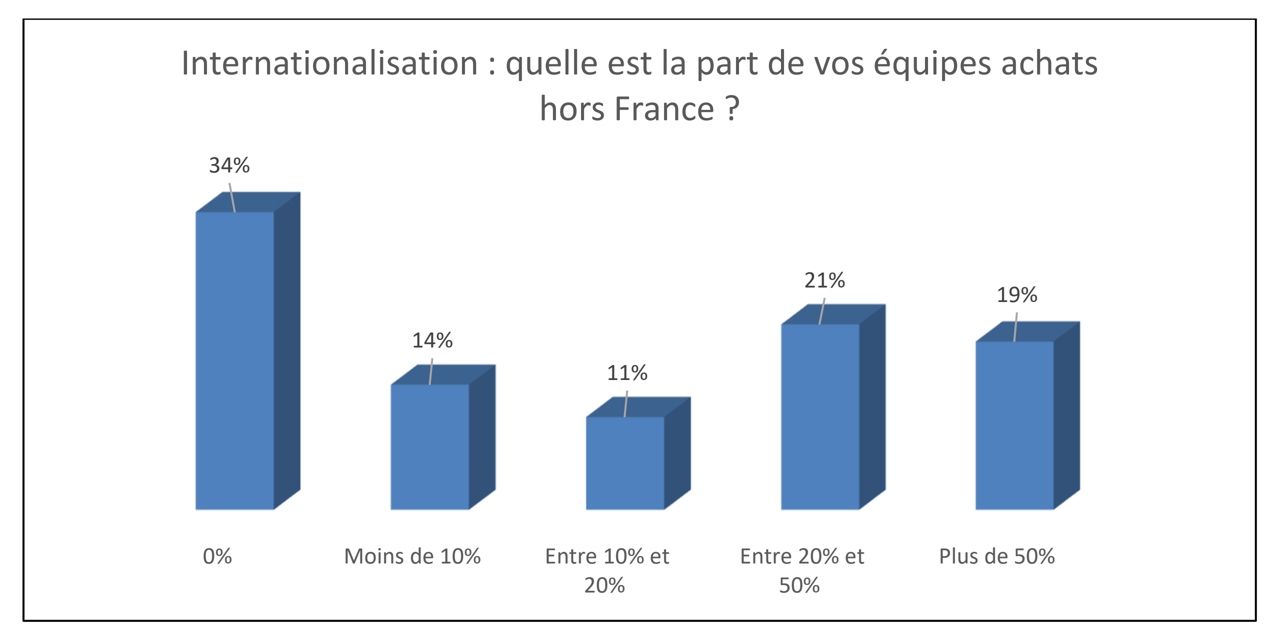
Quel est le pourcentage des entreprises où la Direction Achats est au CODIR / COMEX et/ou rattachée au président de l'entreprise ?

2020	2021	2022	2023	2024
59%	62%	62%	60%	60%

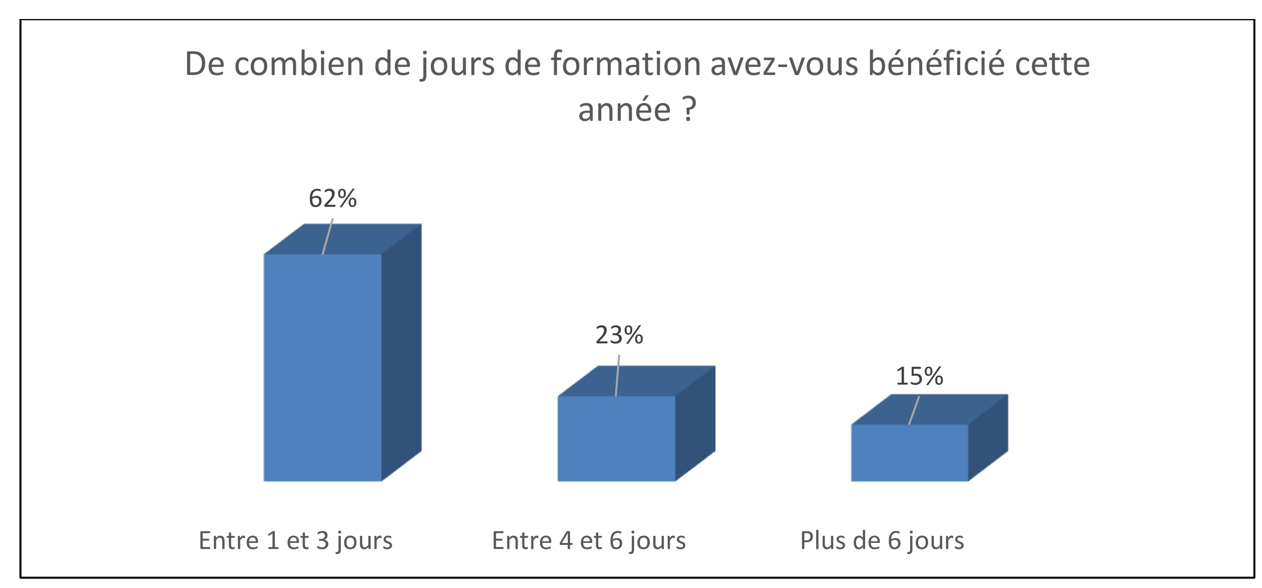
C'est un résultat qui n'évolue pas. En 2024, comme en 2023, 60% des directions achats seront rattachées au CODIR/COMEX et /ou président de leur entreprise.







Encore 34% des directions achats ne possèdent pas d'équipes achats hors Hexagone.

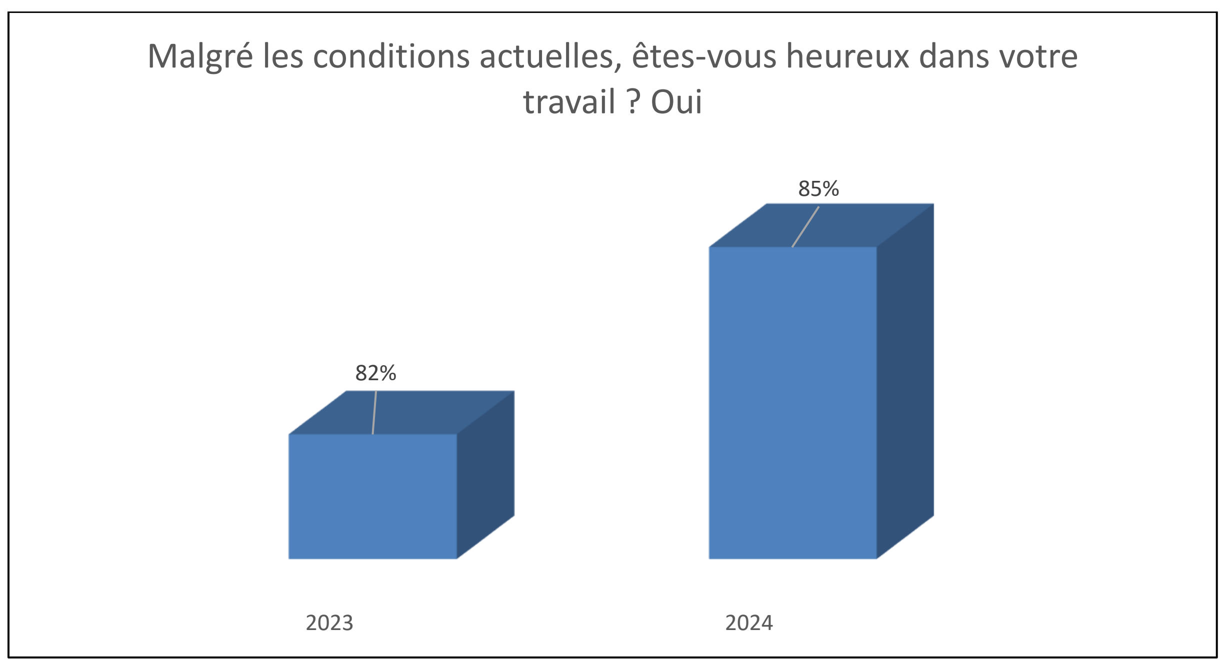


62% des acheteurs ont bénéficié entre 1 et 3 jours de formation en 2023.

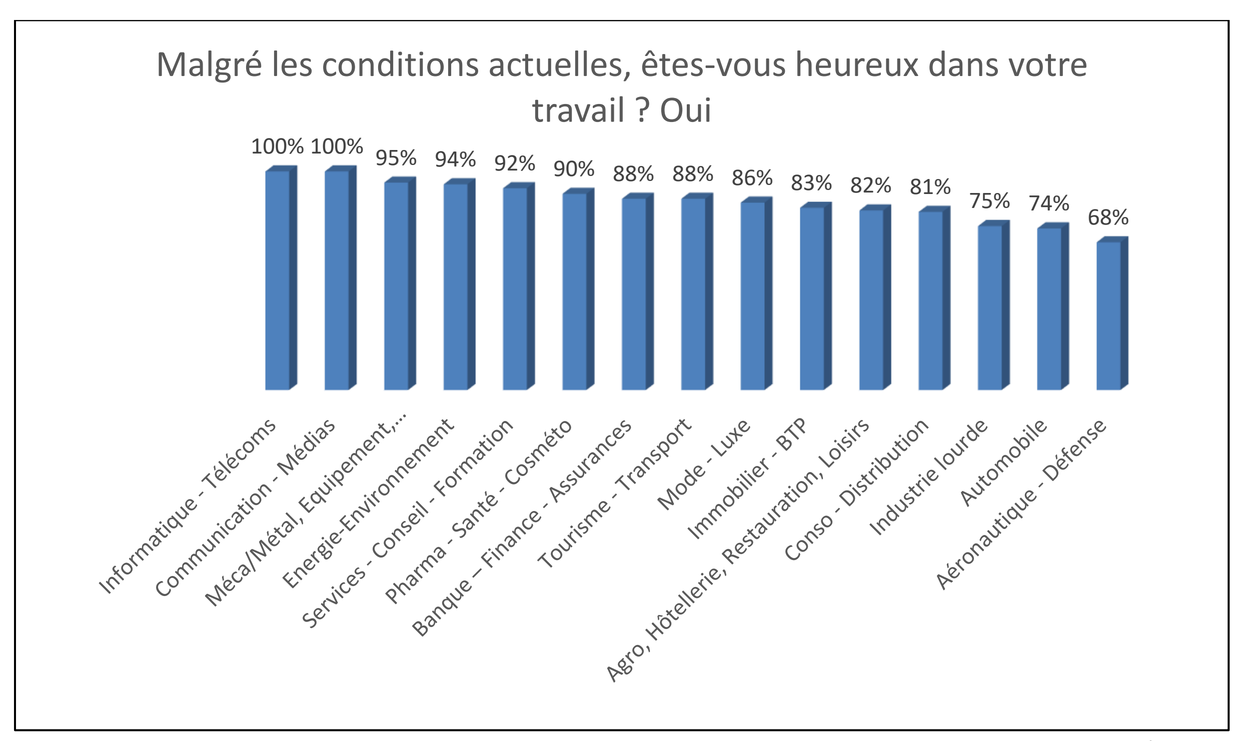




14.3 Des professionnels achats heureux



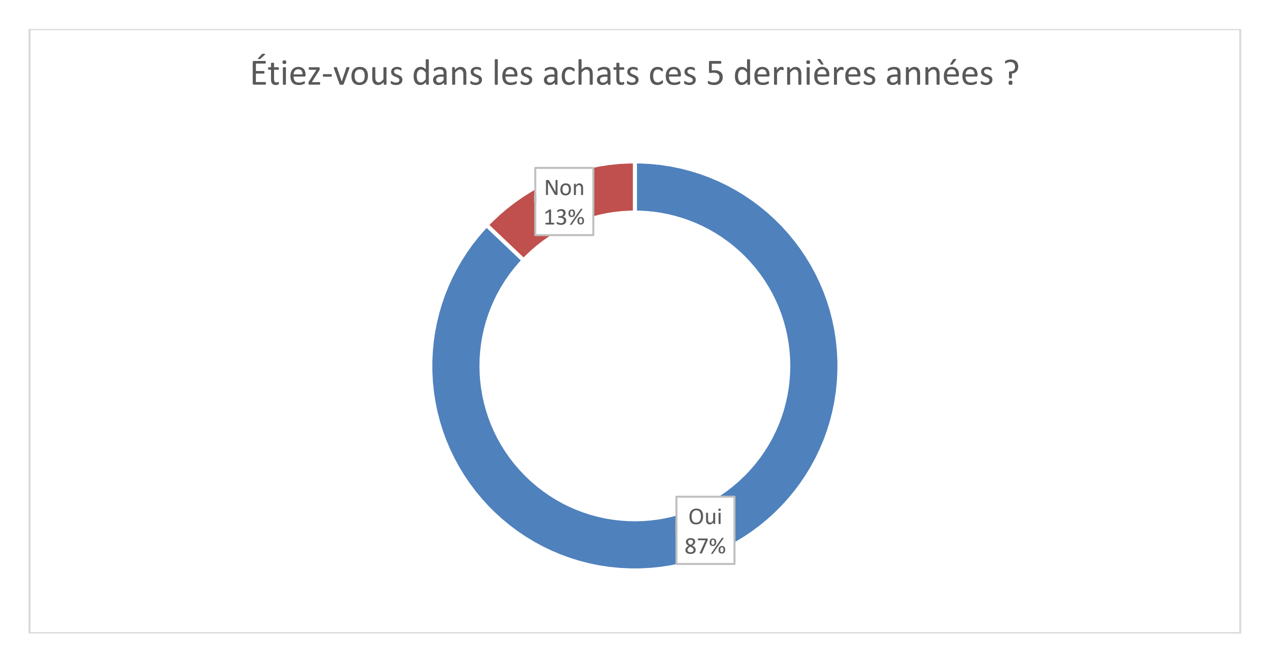
Les professionnels achats sont de plus en plus heureux au travail. Ainsi, s'ils étaient déjà 82% à s'estimer heureux dans leur vie professionnelle en 2023, ils seront 85% en 2024. Une perception partagée autant par les femmes que par les hommes.



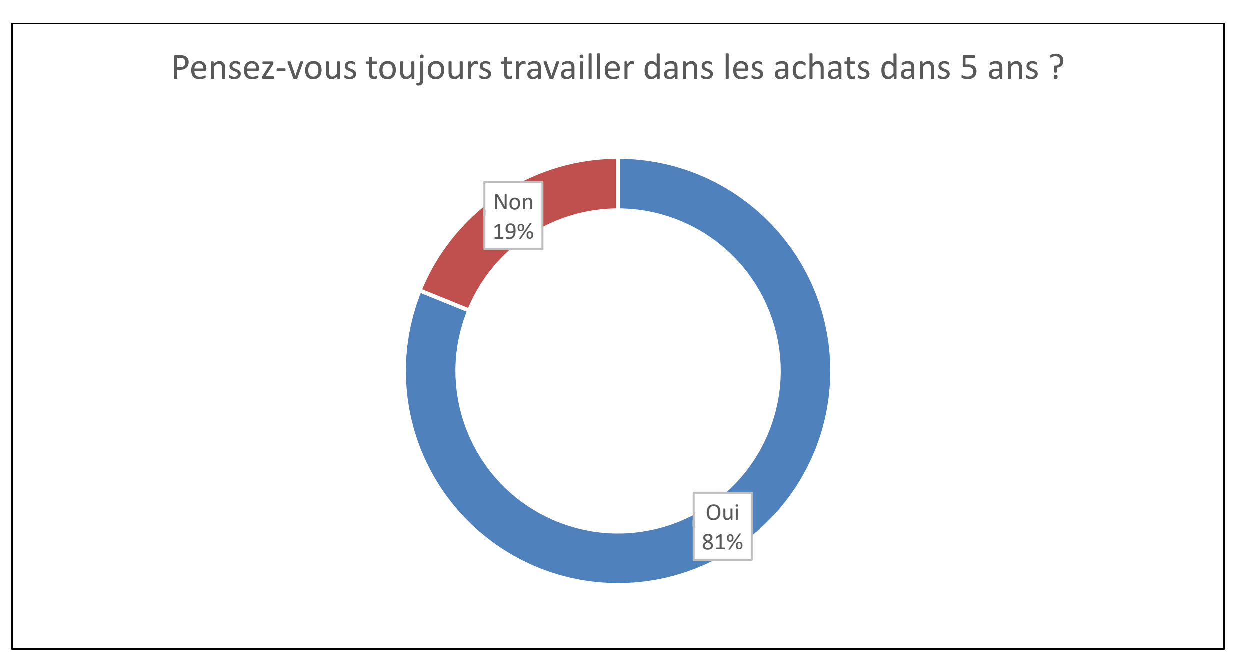
Les professionnels des achats sont les moins heureux dans le secteur de l'automobile (cité à 74%) et l'aéronautique-défense (cité à 68%).







87% des professionnels achats interrogés travaillaient déjà dans les achats ces 5 dernières années.



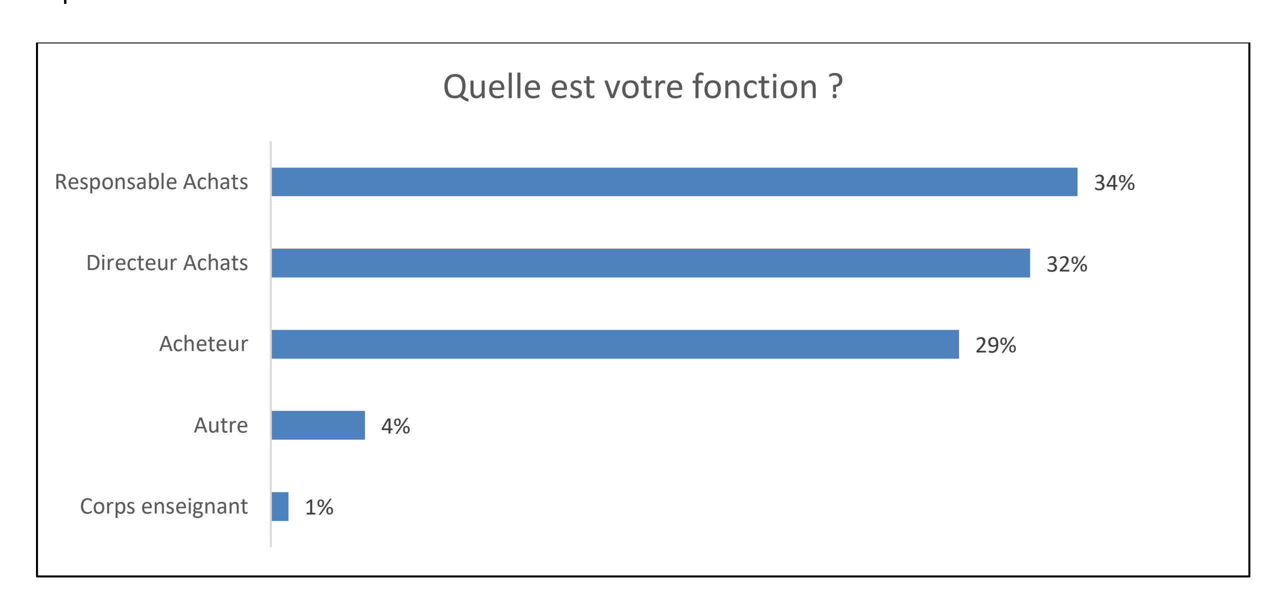
C'est un plébiscite de la fonction : 81% des professionnels achats interrogés pensent encore travailler dans les achats dans les 5 ans à venir. Les Achats sont un métier où on se sent bien. Si cela confirme l'intérêt de la profession, cela montre aussi que les directions achats doivent renforcer leur attractivité pour que des profils hors achats viennent la nourrir, et que les achats puissent être considérés comme une fonction tremplin pour évoluer ensuite dans d'autres départements de l'entreprise. Au risque d'atrophier à terme les filières achats.

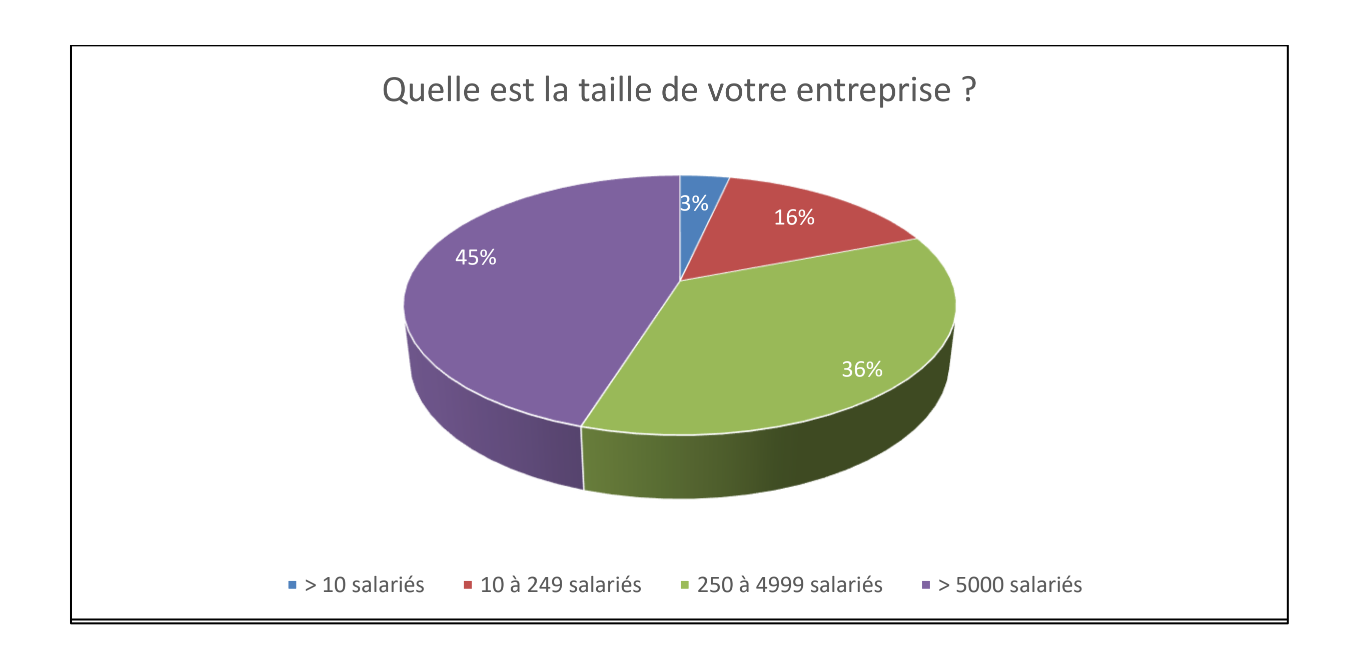




15 Méthodologie

L'étude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA), « Les priorités des Départements Achats en 2024 », a été réalisée entre le 20 novembre et le 11 décembre 2023 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de personnes exerçant dans les Achats, tous secteurs confondus.
870 professionnels ont répondu à cette étude intégralement (la majorité des réponses partielles n'a pas été prise en compte). Il s'agit donc d'un panel qui reflète bien la fonction et dont les réponses permettent de déterminer les tendances du métier et les priorités.
Plus précisément, vous trouverez ci-dessous quelques données sur la répartition du panel de répondants :






AgileBuyer
Conseil et Ressources Achat


CONSEIL
NATIONAL
DES ACHATS


Quelle est votre branche d'activité ?
10%
10%
10%
9%
8%
7%
7%
7%
6%
6%
6%
5%
4%
2%
2%
1%
Immobilier - BTP
étal, Equipement, Meuble/Textile
Pharma - Santé - Cosméto
Aéronautique - Défense
Energie-Environnement
Agro, Hôtellerie, Restauration, Loisirs
Industrie lourde
Conso - Distribution
Services - Conseil - Formation
Banque – Finance - Assurances
Automobile
Non applicable
Tourisme - Transport
Informatique - Télécoms
Mode - Luxe
Communication - Médias

16 A propos des auteurs



AgileBuyer est un Cabinet de Conseil en Achat Opérationnel, répondant rapidement aux besoins de ses clients grâce à sa palette de savoir-faire et de savoir-être Achats. **AgileBuyer propose des Équipiers Achats,** des consultants opérationnels qui mettent « la main à la pâte » comme des acheteurs. Les missions sont de 3 à 12 mois dans les **Achats de Production, Hors Production et Investissements**. Les Équipiers Achats répondent au manque de compétences ou aux surcharges de travail des organisations. AgileBuyer propose également du **Conseil Stratégique, du Conseil en Management de Transition et de la Formation Achats.** Nous élaborons des recommandations pratiques et directement applicables. AgileBuyer développe des méthodologies pragmatiques pour délivrer des résultats à la fois financiers et humains. La méthodologie et le savoir-faire d'AgileBuyer en matière d'Achats permettent de traiter un large panel de familles d'Achats. **AgileBuyer accompagne, entre autres, plus de 85% des entreprises du CAC40 et 50% du SBF120**.

Contact : Olivier Wajnsztok, Directeur Associé – olivier.wa@agilebuyer.com - 06.61.70.16.62
En savoir plus : www.agilebuyer.com



Le CNA, né il y a plus de 75 ans, est un réseau de partage, d'expertises, de rencontres professionnelles et de proximité, **pour plus de 20 000 adhérents** – Directeurs/Directrices Achats, responsables achats, acheteurs, écoles et prestataires sur toute la France. Être au CNA, c'est faire partie **d'une association de proximité** qui s'appuie sur des valeurs de responsabilité, de performance et d'innovation, garantes de l'éthique de la fonction et dont la mission est que la fonction Achats devienne un véritable business Partner des entreprises et du secteur public. Il importe que nous produisions davantage collectivement, sur les standards de notre métier, sur les sujets et les enjeux qui sont les nôtres. Identifier les pratiques d'excellence, participer à l'efficacité des outils, avoir un regard critique sont autant d'avantages pour accéder à cet objectif. Ce positionnement est indispensable pour se développer et accompagner la transformation du métier sur ses enjeux importants. Le CNA, c'est aussi l'engagement de tous nos bénévoles, au sein de nos 11 Régions, en collaboration avec une équipe dynamique qui permet de créer un cadre avec de nombreux services au travers l'organisation de plus de 200 évènements inspirants et fédérateurs, que ce soit en présentiel ou lors de webconférences. C'est aussi la réalisation de 3 revues métiers écrites par nos adhérents experts des achats, des HA lab', l'animation d'un site média www.cna-asso.fr et une plateforme de connaissances, des réseaux sociaux...

Plus d'infos sur www.cna-asso.fr Contact : lequipe@cna-asso.fr

17 Remerciements

Un grand merci à Sarah, Marie-Amélie, Sabrina, Guillaume, Malak, Mame Maty, aux membres du CNA, aux membres du Comité scientifique de l'étude, aux anciens du MAI et, évidemment, aux nombreux clients AgileBuyer.